

87768

Information
Sciences
Archival Copy
3-P-88-0241

Manuel de Vulgarisation Industrielle

pour petites et moyennes entreprises
des pays en développement

Volume 2

ARCHIV
87768
v. 2

VOLUME DEUX

MANUEL DE VULGARISATION INDUSTRIELLE POUR
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
DES PAYS EN DEVELOPPEMENT

TECHNONET ASIA
1 Goldhill Plaza
Podium Block, 03-35/37
Singapour 1130

Réalisé avec l'assistance financière du
Centre de Recherches pour le Développement International
(CRDI) - (CANADA)



AVRIL 1985

ARCHIV
370:670
T 4F
v. 2

TECHNONET ASIA

Technonet Asia est un regroupement coopératif ("réseau") de 14 Organisations participantes réparties dans 11 pays de la Région Asie-Pacifique. Ce réseau a pour but d'améliorer la qualité et l'efficacité de la production des petites et moyennes entreprises de ces pays. Il met tout particulièrement l'accent sur l'application, aux opérations actuelles, des connaissances enregistrées en matière de procédés, méthodes, techniques, équipements, modifications et approches ; ce par le biais du transfert d'informations techniques et de technologies, de la prestation de services de vulgarisation industrielle et de la promotion des programmes de développement de l'esprit d'entreprise.

Les idées exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de Technonet Asia. La reproduction ou la citation d'extraits est autorisée, sous réserve de mention de la source et présentation d'un exemplaire de la publication contenant la reproduction ou la citation.

Traduit par le Centre Régional Africain de Technologie (CRAT)
B.P. 2435 - DAKAR (Sénégal)

1989

//\//) ANUEL DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

VOLUME DEUX

TABLE DES MATIERES

PREFACE	i
AVANT-PROPOS	ii
EQUIPE DU PROJET	iii
COMITE DE REDACTION	iv
<u>CHAPITRE 1 - INTRODUCTION</u>	2
1. Contexte	2
2. Plan de l'ouvrage	2
3. Approche	3
4. Comment utiliser ce manuel	3
<u>CHAPITRE 2 - UN APERCU DES PETITES ENTREPRISES</u>	7
1. Introduction	7
2. Importance	7
2.1. Economie de Capitaux et création d'emplois	7
2.2. Utilisation des Ressources Locales	8
2.3. Source d'inspiration pour la création d'entreprises	8
2.4. Décentralisation des industries	8
2.5. Distribution des revenus	9
2.6. Renforcement de la structure industrielle	9
2.7. Contributions quantitatives	9
3. Caractéristiques	11
3.1. Organisation et gestion	11
3.2. Types	11
3.3. Points forts	12
3.4. Faiblesses	13

4.	Conditions de développement	13
4.1.	Ressources humaines	14
4.2.	Ressources matérielles	15
4.3.	Ressources naturelles	15
4.4.	Ressources intangibles	15
4.5.	Ressources financières	15
4.6.	Infrastructures physiques	15
4.7.	Infrastructures Institutionnelles	16

5.	Caractéristiques des chefs d'entreprise	16
----	---	----

CHAPITRE 3 -	<u>LA GESTION DES PETITES ENTREPRISES</u>	21
---------------------	--	-----------

1.	Activités de Gestion	21
1.1.	Planification	21
1.2.	Organisation	23
1.3.	Exécution	23
1.4.	Contrôle	24
2.	Gestion du Personnel	25
2.1.	Communication	25
2.2.	Relations humaines	25
2.3.	Salaires et rémunérations	25
2.4.	Conditions de travail	25
3.	Gestion de la commercialisation	26
3.1.	Variables de la commercialisation	26
3.2.	Segmentation des marchés	28
3.3.	Planification de la commercialisation	29
3.4.	Différents éléments de la commercialisation	31
4.	Gestion de la production	36
4.1.	Système de production	38
4.2.	Planification et contrôle de la production	39
4.3.	Gestion des matériaux	41
4.4.	Contrôle de la qualité	42
4.5.	Emplacement de l'usine	43

5.	Gestion financière	46
5.1.	Tenue des livres	46
5.2.	Gestion de l'Actif	47
5.3.	Gestion des liquidités	47
5.4.	Gestion des couts	48
5.5.	Budget et controle budgétaire	49
5.6.	Budgétisation du capital	49
5.7.	Etats financiers	50

CHAPITRE 4 - METHODES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE 52

1.	Introduction	53
2.	Reconnaitre les méthodes de vulgarisation	54
3.	Différentes méthodes de vulgarisation	54
3.1.	Les visites d'entreprise	55
3.2.	Les conférences	56
3.3.	Les tables rondes	57
3.4.	Les démonstrations des procédés	58
3.5.	Entreprises modèles	59
3.6.	Les campagnes	61
3.7.	Les expositions	62
3.8.	Les tours d'entreprise	63
3.9.	Les bulletins de liaison	64
3.10.	La Radio et la Télévision	65
3.11.	Les visites aux vulgarisateurs	66
4.	Choix des méthodes de vulgarisation	67

CHAPITRE 5 - CREATION ET GESTION D'UN SERVICE DE VULGARISATION 71

1.	Identification des clients et de leurs besoins	72
2.	Choix des services	74
3.	Le système de prestation	75
4.	L'organisation du service de vulgarisation	76
4.1.	Nombre de vulgarisateurs	76
4.2.	Généralistes ou spécialistes	76
4.3.	Approche individuelle et approche d'équipe	77
4.4.	Bureaux régionaux	77
4.5.	Organigramme	78
4.6.	Activités de coordination	80

5.	Sélection et Formation du Personnel	80
6.	Stratégies de fonctionnement	81
6.1.	Stratégies de clientèle	81
6.2.	Stratégies de projet	82
7.	Promotion du service	84
8.	Etablissement et maintien de la crédibilité	85
9.	Etablissement d'un réseau	86
10.	Dossiers des clients	87
10.1.	Planification	87
10.2.	Contrôle de la qualité	89
10.3.	Justification des services	89
10.4.	Utilisation d'un micro-ordinateur	89
11.	Infrastructures matérielles	89
11.1.	Bureaux	90
11.2.	Bibliothèque	90
11.3.	Laboratoires, ateliers, usines pilotes	90
11.4.	Equipped de photographie	91
11.5.	Machines à photocopier	91
11.6.	Matériel de reproduction	91
11.7.	Transport	91
11.8.	Partages d'infrastructures	92
12.	Questions relatives à la gestion d'un service de vulgarisation	92
12.1.	Services gratuits ou payants	92
12.2.	Rotation du personnel	93
12.3.	Rémunération des vulgarisateurs	94
12.4.	Marginalité	94
12.5.	Rapports avec les consultants professionnels	94

CHAPITRE 6 -	<u>LA CONDUITE DE PROGRAMMES DE FORMATION</u>	96
1.	Le Directeur du Service de vulgarisation dans le rôle de formateur	97
2.	Formation en vulgarisation industrielle	99
3.	Formation avancée en vulgarisation industrielle	101
4.	Formation de formateurs en vulgarisation industrielle	101
5.	La formation de chefs d'entreprise	102
6.	Cycle de formation	103
6.1.	Evaluation des besoins en formation	105
6.2.	Définition des objectifs	105
6.3.	Elaboration du programme des cours	106
6.4.	Mise en oeuvre du programme de formation	111
6.5.	Evaluation du programme de formation	112
Annexe 1	Formation en vulgarisation industrielle : le modèle RVB	115
Annexe 2	Formation en vulgarisation industrielle : le modèle LPPM	119
Annexe 3	Plan du cours-Formation en vulgarisation industrielle	122
Annexe 4	Plan du cours : Cours sur la consultation des Petites Entreprises	124
Annexe 5	Formation des nouveaux consultants	126
Annexe 6	Plan du cours : Formation avancée en vulgarisation industrielle	128
Annexe 7	Plan du cours : Formation des formateurs en vulgarisation industrielle	130
Annexe 8	Guide succinct des méthodes d'enseignement et de formation	132
Annexe 9	Dix règles d'apprentissage très simples	136
CHAPITRE 7 -	<u>DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE</u>	138
1.	Introduction	139
2.	Développement de l'esprit d'entreprise : Approche intégrée	139
3.	Développement de l'esprit d'entreprise : l'approche par la formation	144
3.1.	Programmes de Motivation du désir de réussir	146
3.2.	Formation en gestion	151

4.	Evaluation des programmes de développement de l'esprit d'entreprise	151
Annexe 1	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Bangladesh)	154
Annexe 2	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Indonésie)	155
Annexe 3	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Malaisie)	156
Annexe 4	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Philippines)	158
Annexe 5	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Thaïlande)	160
Annexe 6	Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Modèle Gujarat)	162
Annexe 7	Index sommaire des critères de sélection des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise dans cinq pays d'Asie	164

CHAPITRE 8 -- VULGARISATION ET INFORMATIONS TECHNIQUES 166

1.	Technologie et Information	168
1.1.	La technologie	168
1.2.	Rôle de la technologie	168
1.3.	Composantes de la technologie	169
1.4.	Éléments du progrès technologique	170
1.5.	Procédure de transfert de technologies	170
1.6.	Rôle de l'information	171
1.7.	Documents et informations	173
2.	Conception des systèmes d'informations	174
2.1.	Facteurs intervenant dans la conception	174
2.2.	Types de demandes d'informations	174
3.	Système de recherche de l'information	175
3.1.	Étude de l'information	175
3.2.	Classification des documents	175
3.3.	Indexation	176
3.4.	Stockage	178
3.5.	Recherche	178
3.6.	Diffusion de l'information	178
3.7.	Limites des systèmes de recherche de l'information	181

4.	Informations pour les petites entreprises	181
4.1.	Besoins en information	181
4.2.	Poser les questions pertinentes	182
4.3.	Sources d'informations techniques	186
4.4.	Harmoniser les besoins et les sources	187
4.5.	Stratégie de recherche de l'information	187
4.6.	Savoir quand s'arreter	188
5.	Services d'informations techniques	189
5.1.	La nécessité	189
5.2.	Les caractéristiques principales	189
5.3.	Les services fournis	189
5.4.	Role du vulgarisateur	190
CHAPITRE 9 -	<u>EVALUATION DES PROGRAMMES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE</u>	192
1.	Concept de l'évaluation	193
2.	Justification de l'évaluation des programmes de vulgarisation industrielle	193
3.	Processus d'évaluation	194
4.	Méthodes d'évaluation de vulgarisation industrielle	194
4.1.	Aborder des problèmes liés à l'évaluation	195
4.2.	Définir les fonctions de l'évaluation	196
4.3.	Collecte de données	196
4.4.	Traitement de données	197
4.5.	Analyse de données	200
4.6.	Utilisation des résultats de l'évaluation	201
Annexe 1	Formulaire d'enquete sur les clients (clients assités)	203
Annexe 2	Formulaire d'enquete sur les clients (clients non assités)	209

P R E F A C E

En recevant de TECHNINET ASIA les volumes I et II du Manuel de Vulgarisation Industrielle, le Centre a réalisé l'importance que sa publication pourrait revêtir pour les Etats Africains, en tant que source d'information et instrument précieux pour la promotion du développement des petites et moyennes entreprises. Le Centre a donc estimé que sa publication devait se faire largement auprès des institutions concernées dans les pays Africains. Le document étant rédigé en anglais, le Centre s'est renseigné auprès de TECHNINET ASIA pour savoir s'il était édité dans d'autres groupes linguistiques du Continent, à savoir l'anglais et le français et éventuellement le portugais. Il s'est avéré que le document n'existait qu'en Anglais, et le Centre prit donc l'initiative de demander la permission et l'assistance de TECHNINET ASIA pour faire traduire le Manuel en français et en portugais éventuellement. Cette démarche fut tout à fait positive. Pour des raisons financières, le Centre a dû engager la traduction en version française seulement, compte tenu du vif intérêt que ce groupe linguistique a manifesté pour le Manuel.

La source de financement à laquelle le Centre s'est adressé spontanément en vue de son assistance pour la traduction en français n'était autre que le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), étant donné que cette organisation avait apporté son soutien financier à la publication de la version originale anglaise. Sa réponse fut positive. Le Centre exprime sa gratitude à TECHNINET ASIA pour lui avoir donné la permission de s'atteler à la traduction, et au CRDI pour son appui logistique et financier pour sa bonne mise en œuvre. Les utilisateurs des Manuels en anglais et en français pourront apprécier la richesse du contenu, qui s'applique à la situation africaine, en particulier les aspects concernant le développement de l'initiative industrielle, les méthodes et les services de vulgarisation industrielle, la gestion des petites industries, la formation et l'utilisation de l'information technique dans les services de vulgarisation. Le manuel s'avérera pour tous les utilisateurs un instrument précieux et pratique pour les services de vulgarisation industrielle. La présente version a été traduite de l'anglais par Mme Nafissatou Diagne et Mlle Oumy Sarr Fall. Les copies supplémentaires du Manuel sont disponibles auprès de la Division de l'Information et de la Documentation du CRAT.

Dr. D. Babatunde THOMAS
Directeur Exécutif

A V A N T - P R O P O S

=====

Depuis son lancement, il y a plus d'une décennie, Technonet Asia a toujours nourri le voeu de réaliser un manuel à l'intention des praticiens de la vulgarisation industrielle dans les pays en développement. Tout au long de ces dernières années, cela n'a pas cessé d'être pour nous un rêve insaisissable et un défi permanent. Qu'il ait fallu plusieurs années pour concrétiser ce projet montre à quel point la vulgarisation industrielle a évolué dans la région Asie-Pacifique. Depuis ses humbles débuts en 1972, en tant que projet du Centre de Recherches pour le Développement International à son statut actuel d'Organisation Non-Gouvernementale (ONG), Technonet Asia a, au fil des ans, semé les graines de la vulgarisation industrielle pour assister les petites entreprises industrielles et continue à prendre soin de sa croissance dans ses pays membres.

Aujourd'hui, nous jetons un coup d'oeil à cette évolution depuis que l'idée a germé dans l'esprit des décideurs, jusqu'à l'institution d'un corps professionnel à part entière qui compte plus de 5.000 vulgarisateurs industriels diplômés oeuvrant dans le réseau Technonet. La vulgarisation industrielle a assurément atteint la maturité et elle est maintenant dument reconnue en tant que partie intégrante des programmes d'assistance aux petites entreprises du secteur industriel des pays en développement.

Ce manuel s'inspire de l'expérience de milliers de vulgarisateurs industriels qui sont à pied d'oeuvre dans les usines du secteur des petites industries, y apportant la technologie, résolvant les problèmes et qui, ce faisant, aident ces sociétés à maximiser leurs contributions au développement économique de leur pays. Cette oeuvre de développement a inspiré Technonet et l'a mené à publier le présent Manuel destiné à servir de compagnon d'armes aux vulgarisateurs industriels, d'ouvrage de référence pour les cadres responsables d'opérations de vulgarisation industrielle et de "livre du maître" pour les formateurs de vulgarisation industrielle. En effet, ce Manuel a été élaboré dans le but de rendre plus efficace leur travail et Technonet Asia est fier de participer ainsi à cette grande entreprise.

Nos remerciements vont au Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) du Canada pour avoir contribué à la réalisation de notre rêve en apportant son soutien à ce projet.

Nous exprimons aussi toute notre gratitude aux divers collaborateurs-auteurs, aux membres du Comité de Rédaction, aux chefs et au personnel des Organisations Participantes, à l'Institut National de Productivité du Québec et à "Productivity Plus Management Consultants, Inc.", pour leurs contributions inestimables, ainsi qu'à bien d'autres personnes et institutions qui ont patiemment couvé cet ouvrage, jusqu'à son éclosion.

Dr. Léon V. Chico
Directeur Exécutif
Technonet Asia

Equipe du Projet

=====

Directeur de projet

: Dr. Léon V. Chico
Directeur Exécutif
Technonet Asia
Singapour

Collaborateurs-Auteurs

: Andrew K. Hugessen
Département de Génie Industriel
Ecole Polytechnique
Montréal, Canada

Eduardo Q. Canela
Consultant en Vulgarisation Industrielle
Direktorat Jenderal Industri Kecil
Jakarta, Indonésie

Arnulfo F. Itao
Directeur Adjoint des Opérations
Institut des Petites Industries
Université des Philippines
Quezon City, Philippines

Coordinateur de Projet

: Mary F. Sim
Technonet Asia
Singapour

Secrétaires

: June Wan
Technonet Asia
Singapour

Noor Sham Fawzi
Technonet Asia
Singapour

Dessinateur

: Roméo F. Angeles
Institut des Petites Industries
Université des Philippines
Quezon Citym Philippines

Comité de Rédaction

1. Dr M M P Akhouri
Consultant en Vulgarisation
Industrielle - Projet PME de
la Banque Mondiale (Sri Lanka)
c/o National Labour Institute
AB-6, Safdarjang Enclave
New Delhi-110029
INDE
2. M. Md Shahabuddin Faruque
Consultant en Vulgarisation
Industrielle - Projet PME de
la Banque Mondiale (Sri Lanka)
c/o Bangladesh Small and
Cottage Industries Corporation
137-8 Motijhell Commercial
Area, Dhaka-2
BANGLADESH
3. M. Gerry Kirouac
Conseiller en Science et Technologie
au Service du Développement
Conseil National Canadien pour la
Recherche
Room E-302, M-58
Ottawa, Ontario K1A 0R6
CANADA
4. M. Leonardo C. Mariano Jr
Consultant en Vulgarisation
Industrielle - Projet PME
de la Banque Mondiale (Sri
Lanka) c/o Economic Deve-
lopment Foundation
8th Floor, Bankmer Building
Ayala Avenue, Makati
Metro Manila
PHILIPPINES
5. M. Zafrullah G. Masahud
Directeur Adjoint
Office des Petites et Moyennes
Industries - Ministry of Trade
and Industry Building
Trade and Industry Building
Makati, Metro Manila
PHILIPPINES
6. Dr Klaas Molenaar
Consultant, Développement et
Gestion de PME
Research Institute for Mana-
gement Science
P.O. Box 143
2600 AD Delft
PAYS BAS
7. M. Alan G Schärenquivel
Consultant en Vulgarisation
Industrielle - Projet PME de
la Banque Mondiale (Sri Lanka)
c/o Majlis Amanah Rakyat
3rd Floor, MARA Headquarters
Jalan Tuanku Abdul Rahman
Kuala Lumpur
MALA
8. Mme Luki Setiadi
Direktorat Jenderal Industri
Kecil (DJIK)
Kerjasama Luar Negeri (KLN)
Jl Kebun Binatan III/15
Jakarta-Pusat
INDONESIE
9. Dr Damri Sukhotanang
Directeur Adjoint
Industrial Service Institute
Department of Industrial Protion,
Soi Kluaynamthai, Rama IV Road,
Bangkok 10110
THAILANDE
10. M. Lang Wong
Conseiller en Vulgarisation
Projet PME de la Banque
Mondiale (Sri Lanka)
3770 Cedar Crescent
Vancouver B C V6J 2R8
CANADA

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1. CONTEXTE
2. PLAN DE L'OUVRAGE
3. APPROCHE
4. COMMENT UTILISER LE MANUEL

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1. CONTEXTE

Le présent volume complète le Manuel de Vulgarisation Industrielle. Ce Manuel traite en détail des concepts, méthodes, techniques et pratiques de vulgarisation industrielle applicables aux petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement. Le Volume I a été élaboré comme guide pratique pour les vulgarisateurs, alors que le Volume II a été conçu comme manuel de référence pour les directeurs de services de vulgarisation industrielle. Les deux volumes peuvent aussi être utilisés comme manuels pour les stages de formation en vulgarisation industrielle.

Par ailleurs, ce manuel est le résultat de plusieurs années de travail à la conception et la préparation de cette oeuvre maitresse par Technonet Asia. Il a été publié en réponse à un besoin longtemps ressenti de fournir à plus de 5000 agents, directeurs de programmes et formateurs dans les pays des Organisations Participantes à Technonet, un manuel de référence et de travail sur la vulgarisation industrielle. Le projet a pu être réalisé grâce à l'assistance financière du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) du Canada.

2. PLAN DE L'OUVRAGE

Le Volume II est divisé en neuf chapitres, à savoir :

Chapitre 1	Introduction
Chapitre 2	Un aperçu des petites entreprises
Chapitre 3	La gestion des petites et moyennes entreprises
Chapitre 4	Méthodes de vulgarisation industrielle
Chapitre 5	Création et gestion d'un service de vulgarisation
Chapitre 6	La conduite des programmes de formation
Chapitre 7	Développement de l'esprit d'entreprise
Chapitre 8	Vulgarisation et informations technologiques
Chapitre 9	Evaluation des programmes de vulgarisation

Le Volume I est divisé en sept chapitres, à savoir :

Chapitre 1	Introduction
Chapitre 2	La vulgarisation industrielle et le vulgarisateur
Chapitre 3	Développement et maintien de relations de vulgarisation
Chapitre 4	Enquêtes et rapports
Chapitre 5	"Outils" de vulgarisation industrielle
Chapitre 6	Thèmes spécifiques
Chapitre 7	Cas pratiques de vulgarisation industrielle

Le Volume II a été conçu pour aider les directeurs de services de vulgarisation industrielle à gérer plus efficacement les services de vulgarisation industrielle. Ces services sont supposés posséder quelques copies du Volume I pour référence.

Dans la préparation du Volume II, nous avons essayé d'anticiper les questions que les groupes-cibles seraient susceptibles de poser, et le Tableau 1.1. présente l'ensemble des questions et des réponses qui ont servi de base à l'organisation du présent volume.

3. APPROCHE

En préparant le présent manuel, nous nous sommes efforcés d'en faire un guide pratique pour les praticiens de la vulgarisation industrielle. Ainsi, bien que traitant en détail des différents aspects de la vulgarisation industrielle, il ne saurait prétendre couvrir tous les aspects. Du point de vue conceptuel, il se propose de présenter les principes, procédés et pratiques de vulgarisation, mais sans en donner trop de détails. Il a été tenu compte de la formation (généralement des diplômés en ingénierie et sciences sociales) et de l'expérience professionnelle (la majorité des directeurs de services de vulgarisation étaient eux-mêmes des vulgarisateurs auparavant) des groupes cibles. En outre, l'usage fréquent d'illustrations (tableaux schémas, figures, exemples cas pratiques et dessins) a pour but une meilleure présentation des concepts et la mise en relief des principaux points à retenir. D'autre part, les auteurs ont eu largement recours aux titres et sous-titres pour permettre aux lecteurs de parcourir facilement le manuel. Pour tenir le lecteur en alerte, des résumés figurent au début de chaque chapitre et les références sont toujours mentionnées en fin de chapitre.

4. COMMENT UTILISER CE MANUEL

Rien qu'en consultant la table des matières, le lecteur peut avoir une vue d'ensemble des sujets traités dans ce manuel et choisir le chapitre ou la partie qui l'intéresse. Il peut également trouver des informations intéressantes rien qu'en lisant les résumés et en parcourant les titres et sous-titres. Certaines parties peuvent être lues rapidement, alors que d'autres requièrent une lecture attentive. Dans l'ensemble, ce Manuel est un ouvrage de référence pratique et facile à utiliser pour les praticiens de la vulgarisation industrielle.

Note de la Traductrice :

Dans la définition de l'approche adoptée dans ce Manuel, les auteurs ont eu à préciser que l'anglais n'étant qu'une seconde langue pour la majorité des lecteurs, l'ouvrage a été rédigé dans un style très simple pour faciliter d'éventuelles traductions en langues locales.

Ce style simple a été autant que possible respecté dans cette version.

TABLEAU I.1
PLAN DU VOLUME II

QUESTIONS QUE LES DIRECTEURS DE SERVICES DE VULGARISATION SE POSENT	REponses FOURNIES PAR LE MANUEL
Je suis Directeur de Service de vulgarisation, mais qu'est-ce-que je dois faire ?	<p>Vous familiariser avec les concepts de développement des petites industries pour mieux apprécier le rôle des services de vulgarisation industrielle.</p> <p>Chapitre 2 : Un aperçu des petites entreprises.</p>
Maintenant que je me suis familiarisé avec concepts et techniques des petites et moyennes entreprises, que dois-je faire ?	<p>Apprendre les règles fondamentales de la gestion des Petites Entreprises (PE) dans la mesure où elles seront utiles dans l'élaboration d'un programme d'assistance efficace aux PME de votre secteur.</p> <p>Chapitre 3 : La gestion des Petites Entreprises</p>
Je possède maintenant des informations adéquates concernant les PME. Comment vais-je pouvoir élaborer un programme d'assistance ?	<p>En maîtrisant les méthodes de vulgarisation industrielle.</p> <p>Chapitre 4 : Méthodes de vulgarisation industrielle.</p>
En tant que Directeur d'un service de vulgarisation, que dois-je faire pour bien remplir mes fonctions ?	<p>Maîtriser les techniques et pratiques de l'organisation et la gestion d'un service de vulgarisation.</p> <p>Chapitre 5 : Création et gestion d'un service de vulgarisation.</p>
En tant que Directeur d'un service de vulgarisation, je suis appelé à instruire d'autres personnes (les vulgarisateurs, les chefs d'entreprises industrielles). Quelles sont les notions et méthodes qu'il me faut maîtriser ?	<p>Les principes et conditions de planification, d'organisation et de mise en oeuvre des programmes de formation.</p> <p>Chapitre 6 : La conduite de Programmes de formation</p>

QUESTIONS QUE LES DIRECTEURS DE SERVICES DE VULGARISATION SE POSENT	REPONSES FOURNIES PAR LE MANUEL
<p>Maintenant, je maîtrise les notions relatives aux PME et les méthodes de vulgarisation, de même que mon rôle en tant que Directeur d'un service de vulgarisation. Quel rapport cela peut-il avoir avec la promotion de l'initiative industrielle ?</p>	<p>Par le biais d'une maîtrise des procédés et méthodes de développement de l'esprit d'initiative, mieux définir ses liens étroits et son rôle de soutien dans le développement des PME, de même que le rôle de la vulgarisation industrielle dans leur promotion</p> <p>Chapitre 7 : Développement de l'esprit d'entreprise</p>
<p>Un Service de Vulgarisation est un fournisseur d'informations. Comment puis-je créer et gérer un service d'informations technologiques répondant aux besoins des PME ?</p>	<p>Savoir comment concevoir un système d'informations technologiques.</p> <p>Chapitre 8 : Vulgarisation et Informations technologiques</p>
<p>Le Directeur d'un service de vulgarisation doit évaluer l'efficacité de son personnel, de son service et des activités de celle-ci. Il lui faut aussi savoir comment évaluer un programme de vulgarisation. Comment me préparer pour cette tâche ?</p>	<p>Connaitre les concepts et outils d'évaluation. Apprendre les étapes successives de l'évaluation d'un programme de vulgarisation.</p> <p>Chapitre 9 : Evaluation d'un Programme de Vulgarisation.</p>

CHAPITRE 2 : UN APERCU DES PETITES ENTREPRISES

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION
2. IMPORTANCE
 - 2.1. Economie de capitaux et création d'emplois
 - 2.2. Utilisation des ressources locales
 - 2.3. Source d'inspiration pour la création d'entreprises
 - 2.4. Décentralisation des industries
 - 2.5. Distribution des revenus
 - 2.6. Renforcement de la structure industrielle
 - 2.7. Contributions quantitatives
3. CARACTERISTIQUES
 - 3.1. Organisation et gestion
 - 3.2. Types
 - 3.3. Points forts
 - 3.4. Faiblesses
4. CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT
 - 4.1. Ressources humaines
 - 4.2. Ressources matérielles
 - 4.3. Ressources naturelles
 - 4.4. Ressources intangibles
 - 4.5. Ressources financières
 - 4.6. Infrastructures physiques
 - 4.7. Infrastructures institutionnelles
5. CARACTERISTIQUES DES CHEFS D'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : UN APERCU DES PETITES ENTREPRISES

RESUME

Ce chapitre traite des caractéristiques des petites entreprises et de l'importance de leur rôle dans l'économie des pays en développement. Il présente aussi une étude préliminaire des conditions et facteurs en régissant une bonne promotion. Le chapitre se termine sur une présentation du profil sociologique, psychologique et économique du chef entreprise - l'homme derrière la petite ou moyenne entreprise.

1. INTRODUCTION

La définition des Petites Entreprises (PE) varie d'un pays à l'autre, de telle sorte qu'il s'avère difficile de trouver une définition commune. Cependant, d'après la politique adoptée par la plupart des pays en développement de la Région Asie-Pacifique, les PE couvrent à la fois les entreprises de fabrication et celles de prestation de services industriels.

La fabrication implique une activité de transformation requérant un changement dans la forme du produit, de la matière première (intrant) au produit fini (résultat). Un tel changement peut s'opérer sous forme soit chimique (caoutchouc et plastiques), mécanique (machines, moyens de transport) ou physique (mobiliers, vêtements).

Les services industriels représentent les services de soutien fournis aux entreprises de fabrication tels que les ateliers de réparation et d'usinage, les fours de séchage, les laboratoires de test pour déterminer les produits commercialisables, etc...

On décrit en général les petites entreprises en utilisant plusieurs critères tels que le nombre d'ouvriers, le volume des ventes, le total de l'actif, les immobilisations productives, la consommation d'énergie etc... Pour établir des statistiques ou élaborer un programme d'assistance, on utilise un ou plusieurs de ces critères pour différencier les petites entreprises des industries artisanales et des moyennes et grandes entreprises.

2. IMPORTANCE

Les petites entreprises jouent un rôle vital dans la réalisation du développement économique des pays en développement. Leurs contributions quantitatives couvrent les aspects suivants :

2.1. L'économie de capitaux et la création d'emplois

Dans les pays caractérisés par un taux de capitaux bas et un surplus de main d'oeuvre, les PE qui utilisent en général beaucoup de main d'oeuvre, aident à créer des emplois à des coûts relativement bas. Elles représentent dans les zones rurales, une source importante d'emplois tant agricoles que non-agricoles.

2.2. Utilisation des ressources locales

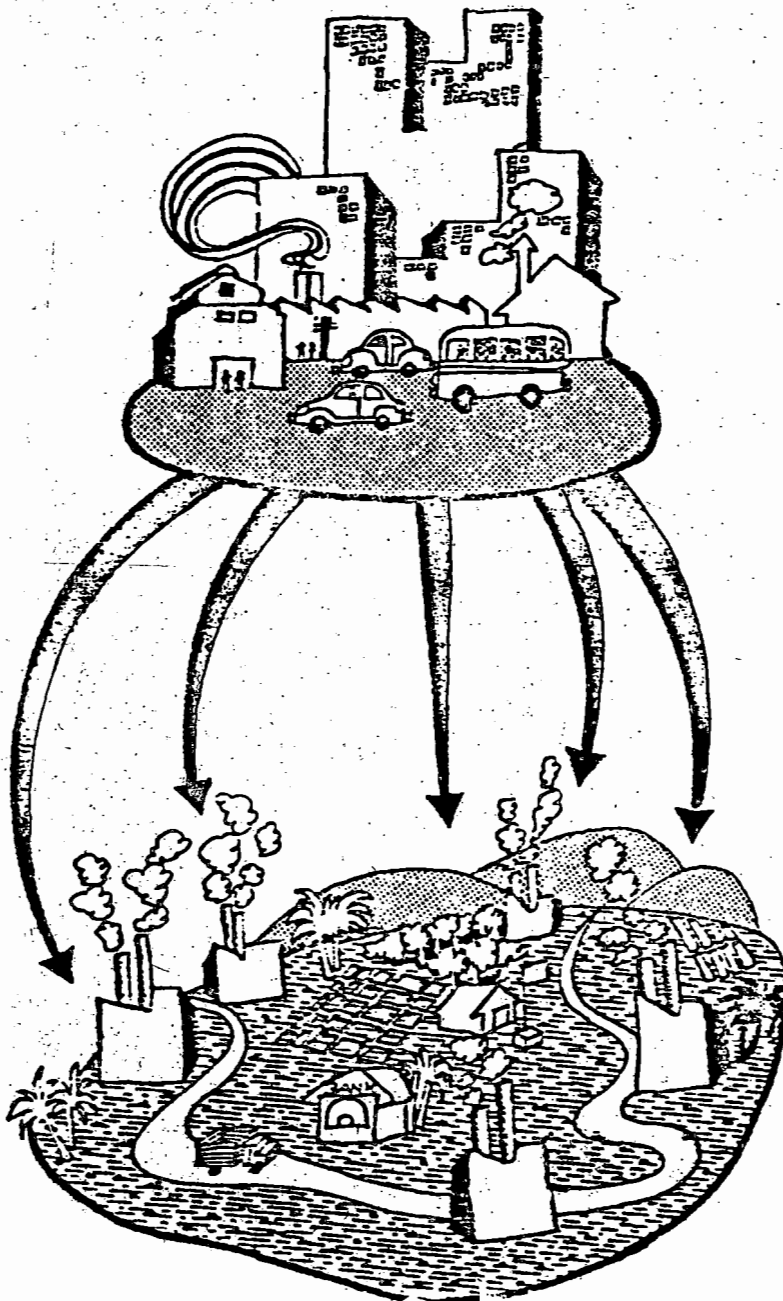
Les petites entreprises utilisent les ressources locales tels que les capitaux (économies familiales), les compétences (l'artisanat traditionnel peut être exploité pour la production de biens de première nécessité).

2.3. Source d'inspiration pour la création d'entreprises

De nombreuses grandes entreprises ont débuté comme des petites entreprises. En d'autres termes les PE servent de terrain d'apprentissage des capacités à développer pour gérer une entreprise. Elles permettent aux individus audacieux et motivés de trouver de nouvelles voies pour exercer leur talent dans d'autres formes d'activités et d'innovations.

2.4. Décentralisation des industries

Les petites entreprises ont tendance à se développer dans différentes régions et contribuent ainsi à réduire la concentration des industries dans les zones urbaines et à promouvoir une croissance économique équilibrée.



Décentralisation des Industries

2.5. Distribution des revenus

Les petites entreprises contribuent à l'émergence d'une classe moyenne bien solide de chefs d'entreprises, qui peut empêcher la concentration du pouvoir économique entre les mains de quelques personnes.

2.6. Renforcement de la structure industrielle

Par le biais de contrats de sous-traitance de certains et autres relations de complémentarité, les petites entreprises complètent les grandes industries en exécutant certaines opérations, fournissant de matières premières aux grandes industries en utilisant les résultats de ces dernières pour fabriquer d'autres produits. Cependant, la promotion et le développement des petites entreprises ne devraient pas être considérés comme une alternative à la promotion des grandes industries. Au contraire, une structure industrielle forte et productive ne peut être établie que là où petites, moyennes et grandes industries non seulement co-existent, mais encore fonctionnent en symbiose.

2.7. Contributions quantitatives

On peut mesurer les contributions quantitatives des petites industries en termes de valeur ajoutée, emplois, rentrées de devises étrangères, recettes d'exportation, et économie de devises étrangères grâce à la production de substituts aux produits importés. Le tableau 2.1. montre quelques unes des contributions importantes des petites entreprises à l'économie de certains pays asiatiques.

TABLEAU 2.1.

DONNEES COMPARATIVES SUR LES PETITES INDUSTRIES

PAYS	ANNEE	% de PI par rapport à l'ensemble des industries de fabrication	% de l'emploi dans PE par rapport à l'ensemble des industries manufacturières	% de la Valeur Ajoutée des PE par rapport à l'ensemble des industries manufacturières
Bangladesh	1980	98	87	54
Indonésie	1981	99,0 <u>1/</u>	77,5	60
Corée	1979	96,5 <u>2/</u>	47,7	35,2
Malaisie	1978	97,5 <u>3/</u>	51	36
Philippines	1981	99,0 <u>4/</u>	50,1	33
Sri Lanka	1982	98,0 <u>5/</u>	71	52
Thaïlande	1980	92,5 <u>6/</u>	78	35

1/ Comprend les moyennes industries

2/ Jusqu'à 300 employés

3/ Jusqu'à 49 employés

4/ Jusqu'à 99 employés

5/ Jusqu'à 100 employés

6/ Jusqu'à 49 employés

Sources : Travaux de la 10ème Conférence Internationale sur les Petites Entreprises (CIPE), Septembre 1983, Singapour ; et

Travaux de l'Atelier sur le Développement des Petites Entreprises et de l'Esprit d'entreprise, Février 1983, Pattaya, Thaïlande, publiés par TECHNONET ASIA.

3. CARACTERISTIQUES

La contribution des petites entreprises à l'économie peut être accrue grâce au renforcement des activités de vulgarisation par le biais d'une meilleure compréhension de leur caractéristiques telles que organisation et gestion, types, secteurs d'activité, avantages et inconvénients.

3.1. Organisation et gestion

Les petites entreprises sont généralement caractérisées par le fait qu'elles ont une direction unique, en la personne du chef d'entreprise qui supervise la production, la commercialisation, les opérations financières, le personnel et la situation globale de l'entreprise, en général sans l'assistance d'un personnel spécialisé. La structure de l'organigramme des petites industries est très simple et présente très peu d'échelons entre les ouvriers et la Direction ainsi que très peu de postes de cadres. Elles sont généralement la propriété d'une seule personne, des entreprises familiales caractérisées par un mode de gestion paternaliste où le chef d'entreprise maintient des rapports personnels très étroits avec ses employés.

3.2. Types

Les petites entreprises peuvent être classées selon les types suivants :

a) Orientation selon les intrants

- . Secteur agricole (traitement des produits et sous produits agricoles) ainsi que le traitement des produits d'élevage (produits avicoles compris).
- . Secteur ressources (traitement des matières premières à partir de ressources minérales, aquatiques et forestières).
- . Secteur énergie (les activités de traitement dépendent beaucoup d'énergies telles que l'eau et l'électricité).
- . Secteur compétences (les activités de traitement dépendent beaucoup des capacités ainsi que de la compétence technique d'une main d'œuvre spécialisée).

b) Orientation selon le marché

- Consommation familiale (production de denrées, vêtements, chaussures, mobilier à l'intention des individus et des ménages).
- Marché industriel (production d'outils et de pièces de rechange à l'intention des autres industries).
- Sous-traitance (production de composants sur la base de contrats engageant d'autres industries, ou réalisation d'opérations spécialisées pour d'autres industries, telles que finition, électroplacage, emballage).

c) Orientation géographique

- . En zone urbaine (les activités de traitement sont pour la plupart menées dans les zones urbaines où la proximité des marchés ou l'existence de certaines infrastructures sont requises).
- . En zone rurale (les activités de traitement sont pour la plupart menées près des sources de matières premières ou des compétences ; les entreprises servent de source d'emplois non-agricoles ou en dehors des exploitations agricoles).
- . Partout (les activités de traitement ne dépendent pas essentiellement des avantages qu'offrent l'emplacement, mais surtout de la disponibilité de certains facteurs déterminants).

d) Orientation technologique

- . Produits matériels (production d'objets physiques par l'utilisation d'une technologie de production spécifique).
- . Services (réparation et entretien, électroplacage, usinage par l'utilisation d'une technologie de traitement spécifique).

3.3. Points forts

"Tout ce qui est petit est beau" avait dit Schumacher. Les petites industries ont certains avantages sur les plus grandes. Le vulgarisateur peut exploiter ces avantages pour développer au maximum tout le potentiel des petites entreprises :

a) Petites économies d'échelle

En raison de leurs frais généraux et coûts fixes peu élevés, les petites entreprises peuvent être rentables pour une petite demande globale des marchés locaux, limités ou des revenus faibles. La demande limitée peut être due à un délai de livraison court, à la nature périssable des produits, à la disponibilité d'intrants, à la préférence qu'ont les clients pour les produits locaux.

b) Flexibilité

En raison de la concentration de la prise de décisions au niveau du chef d'entreprise, les décisions peuvent être prises très rapidement. Les petites industries sont ainsi plus flexibles que les grandes dans la mesure où elles peuvent accepter des petites commandes, produire différents modèles ou diversifier leur production avec de nouveaux produits en utilisant les mêmes machines.

c) Intégration au sein de la communauté locale

Il existe un certain niveau d'intégration des petites entreprises au sein de la communauté locale de par le fait que leurs propriétaires et directeurs appartiennent à la communauté et qu'elles dépendent du marché local, aussi bien que de la main d'œuvre et des matières premières locales.

3.4. Points Faibles

Les petites entreprises souffrent de certaines faiblesses inhérentes dont le vulgarisateur doit être conscient afin de pouvoir trouver des moyens pour minimiser leurs effets et même les éliminer complètement.

a) Absence de contrôle du milieu environnant

Les petites entreprises ont des difficultés à obtenir des prêts et des capitaux. Les institutions de financement ont quelques réticences à leur consentir des prêts en raison du niveau de risques plus élevé et de la plus grande charge administrative liée à l'évaluation et à la gestion de plusieurs petits prêts. De même, ces petites entreprises n'ont pas de pouvoir de négociation spécial dans l'achat de matières premières et la vente des produits finis en raison de leurs achats et leur production limités. Plusieurs pays en développement accordent un traitement préférentiel aux petites entreprises dans leurs ventes aux agences gouvernementales, et les encouragent à créer des coopératives de production et de commercialisation.

b) Capacité de gestion inadéquate

L'une des causes essentielles de la faillite ou des problèmes des petites entreprises est le manque de compétence en gestion. Beaucoup des problèmes internes dont souffrent ces entreprises sont en fait les symptômes de cette véritable maladie. La faiblesse de gestion se révèle sous plusieurs formes, dont :

- l'absence de politique à long terme pour l'entreprise
- les décisions sont purement basées sur l'intuition plutôt que sur une analyse systématique et une prise de décision rationnelle
- les mauvaises méthodes de commercialisation
- les systèmes inadéquats de contrôle de qualité
- le niveau technologique peu élevé de l'entreprise
- le mauvais système de production et d'organisation
- le système financier et comptable inadéquat
- les mauvaises méthodes de crédit et de recouvrement
- le manque d'informations sur l'entreprise, les concurrents, le marché, les technologies etc...

Une prise de conscience de ces problèmes et des faiblesses qu'ils englobent a amené de nombreux gouvernements à élaborer des programmes d'assistance spécifiques pour le secteur des petites entreprises. Une approche intégrée de la promotion des entreprises couvre en général une assistance financière, commerciale, technologique, technique, en gestion administrative et en information, une infrastructure et des dispositions de soutien ; ainsi que des mesures fiscales incitatives (ex : des taux d'intérêts très bas pour les prêts et une exemption d'impôts).

4. CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT

Certaines conditions préalables sont nécessaires pour créer un environnement (politique, économique, social et technologique) propice au développement des petites entreprises. En raison de la dynamique de ces facteurs, il est difficile de déterminer quels sont les facteurs particuliers, la spécificité et la portée des facteurs nécessaires à quel degré et dans quelle mesure sont-ils nécessaires pour garantir une promotion réussie des petites entreprises. Un ensemble de facteurs qui se seraient avérés efficaces dans un

pays donné peut ne pas convenir dans un autre. De même, alors que certaines ressources ont permis à plusieurs économies de connaître le progrès industriel, leur absence dans d'autres n'ont pas empêché ces derniers d'atteindre, sinon de dépasser, le niveau de croissance des premiers. Ces facteurs se répartissent dans les grandes catégories suivantes :

4.1. Ressources humaines

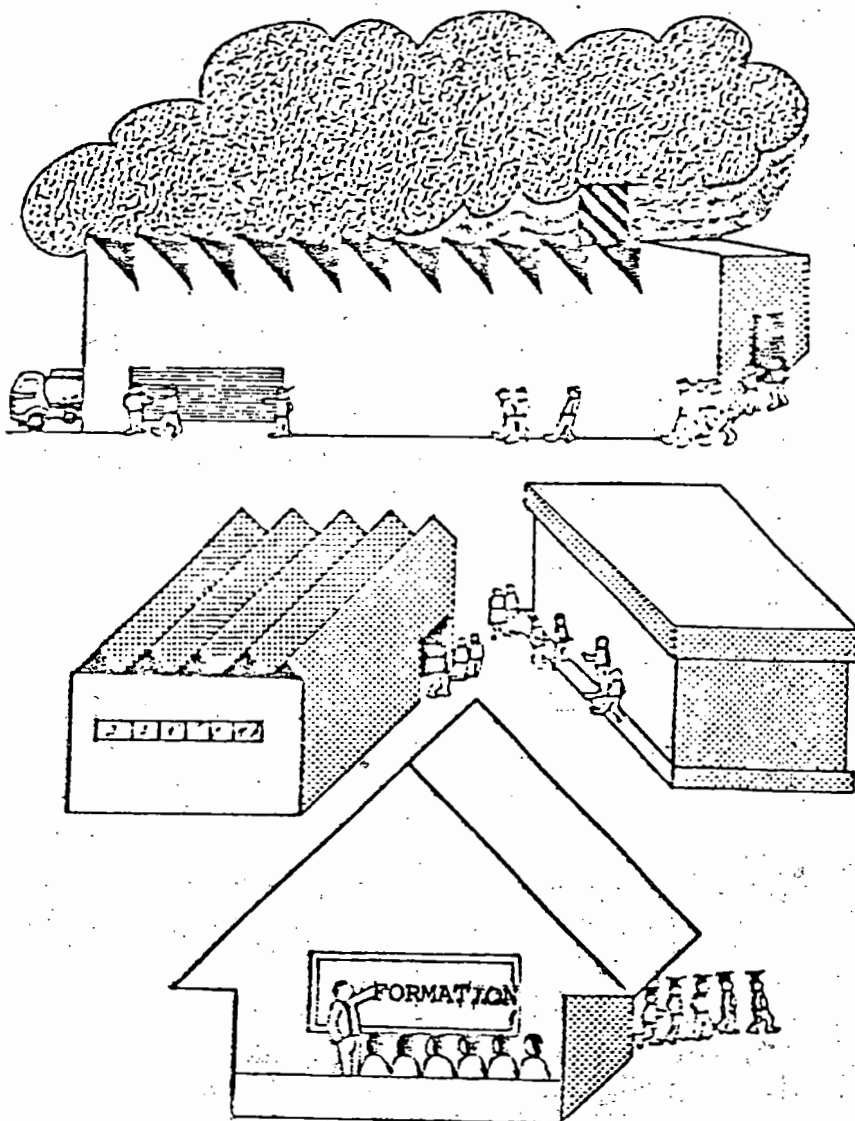
Le facteur humain est l'élément le plus vital dans le développement des petites entreprises.

a) Les chefs d'entreprise

Le développement des petites entreprises passe par la présence d'un groupe d'entrepreneurs hautement motivés et prêts à tous les risques, éléments moteurs de la croissance industrielle et administrateurs des ressources pour des entreprises productives et rentables. Maurice Zenkin l'avait souligné une fois en déclarant "Pas d'entrepreneur, pas de développement".

b) La main d'oeuvre

Il faut des capacités fondamentales pour manipuler des machines, concevoir des systèmes et gérer les différentes activités des petites entreprises pour garantir des résultats positifs au niveau de la productivité dans l'utilisation des capitaux et de la main d'oeuvre. Il est aussi important qu'en plus des compétences, la main d'oeuvre soit nantie des valeurs morales de travail et de la discipline.



c) Les vulgarisateurs industriels

Leurs sens de l'engagement dans l'assistance aux petites entreprises a permis la création de nouvelles entreprises et l'amélioration/le développement de celles qui existaient déjà.

4.2. Ressources matérielles

Certaines des matières premières qu'utilisent les petites entreprises peuvent se classer comme suit :

- a) Agriculture - cultures vivrières (riz, maïs, igname), cultures de rentes (noix de coco, sucre, manioc) ; résidus et sous-produits (enveloppes de riz, mélasse) ; bétail (porcins, bovins, ovins, caprins) volaille (poules, canards, oies).
- b) Forêts - bois dur (bois de rose, acajou, teck) ; Bois léger (bois de pin, bois d'arbre à gomme) ; autres produits forestiers (rotin, bambou).
- c) Minerais - métaux (cuivre, zinc, fer) ; autres (sable, boue, pierre gemme, produits à base de pétrole).
- d) Aquatique - mer (poissons, crustacés, algues-marines) ; eau douce (poissons, crustacés).

4.3. Ressources naturelles

Elles comprennent le pétrole, le gaz, l'énergie géothermique, les rivières, les chutes d'eau, etc.... Elles servent plutôt d'inducteurs et de catalyseurs au développement des petites entreprises lorsqu'ils sont exploités.

4.4. Ressources intangibles

Elles consistent en des facteurs tels que la technologie endogène, l'information, la créativité des individus, etc...

4.5. Ressources financières

Il faut des capitaux pour financer et soutenir les activités des petites entreprises. D'un autre côté, les consommateurs doivent avoir un pouvoir d'achat leur permettant d'acquérir les produits des petites entreprises.

4.6. Infrastructures physiques

Elles représentent les infrastructures de soutien qui permettent et qui facilitent la production et la commercialisation des produits des petites entreprises :

- a) infrastructure de base (réseau routier, ports, aéroports)
- b) utilités (eau, électricité)
- c) infrastructures de soutien (communication, transport et stockage, crédit, instituts de recherche industrielle, laboratoires de tests, banques de données).

4.7. Infrastructures institutionnelles

- a) Les gouvernements, avec les caractéristiques fondamentales d'une attitude pro-développement de leader par excellence, l'absence de corruption et de graissage de patte, l'absence de barrières administratives, l'existence de programmes rationnels d'industrialisation, de mesures positives d'encouragement et des programmes d'assistance, la paix et l'ordre, la stabilité politique.
- b) Le secteur privé avec les caractéristiques fondamentales que sont une attitude positive vis-à-vis du travail, une bonne motivation pour réussir et exceller, la mobilité sociale de toutes les couches de la population, une grande responsabilité sociale, l'auto-assistance plutôt que la dépendance vis-à-vis du gouvernement.

Le nombre et la disponibilité de ces institutions sont certes importantes, mais leur qualité et leur accessibilité aux petites entreprises le sont encore plus. Le directeur de programmes de vulgarisation joue un rôle fondamental en facilitant la prestation de services appropriés auprès des petites entreprises. En tant qu'agent du changement, il peut avoir une influence sur la perception qu'a le chef d'entreprise de son environnement.

5. CARACTERISTIQUES DU CHEF D'ENTREPRISE

Nombreuses sont les définitions variées que l'on a tenté de donner au chef d'entreprise : "Celui qui répartit et gère les facteurs de production et supporte les risques" (Marshall, 1920) ; "quelqu'un qui innove, qui a pour fonction de mener à bien de nouvelles combinaisons appelées entreprises" (Schumpeter, 1934) ; quelqu'un qui est doté de la capacité de "percevoir les possibilités économiques latentes et de planifier leur exploitation" (Cole, 1959) ; "La personne qui conçoit l'idée d'entreprise, élabore l'organisation de la société, rassemble des capitaux, recrute la main d'oeuvre, établit des contacts avec les fournisseurs, les clients et le gouvernement, et transforme l'idée en une organisation opérationnelle" (Hagen, 1968).

Les chefs d'entreprise des pays en développement varient énormément quant à leurs caractéristiques socio-économiques. Dans certains pays en développement, par exemple, du point de vue formation, les chefs d'entreprise ont en moyenne un niveau universitaire, alors que dans d'autres, ils ont le niveau secondaire. Dans certains pays, les chefs d'entreprise sont âgés en moyenne de 40 ans, dans d'autres ils sont plus jeunes ou même plus âgés que cela. Cependant, dans ces pays en développement, on note que les chefs d'entreprise ont de plus en plus tendance à entrer dans les affaires avant l'âge de 30 ans. Par ailleurs, presque tous les chefs d'entreprise ont eu un contact antérieur avec le monde des affaires, soit en tant qu'employé, soit dans une entreprise par la gestion d'une entreprise de famille.

L'un des facteurs sociaux les plus déterminants dans la stimulation de l'esprit d'entreprise est la famille. L'environnement d'une famille de classe bourgeoise, permissive, favorise l'émergence d'une jeune génération de chefs d'entreprises. Il a aussi été remarqué que les chefs d'entreprise sont nés de parents menant des activités liées au monde des affaires (ex : commerce, fabrication) ainsi que de parents qui ont su inculquer à leurs enfants un esprit de l'indépendance. Les enfants issus de familles instables (parents divorcés,

séparés, veufs ou familles frappées d'autres malheurs) ou des familles très mobiles représentent un pourcentage important parmi les chefs d'entreprise. La taille de la famille et le fait que tous les enfants ont ou non les mêmes père et mère ont été aussi identifiés comme des facteurs déterminants chez les chefs d'entreprise. Les chefs d'entreprise sont souvent les aînés de grandes familles, ou membres de petites familles. Les expériences malheureuses dans l'enfance, en particulier les événements traumatisants, sont des facteurs communs aux chefs d'entreprise.

La fréquentation entre pairs est aussi un facteur social déterminant. On dit que les chefs d'entreprise s'associent à des amis ambitieux dans leur carrière ou engagés dans des activités d'entreprise. Il s'est avéré qu'un pourcentage important des chefs d'entreprise reçoivent un soutien financier de diverses sources au moment où ils créent leur affaire. Ce constat met en relief le rôle de l'environnement économique, en particulier de l'accès aux capitaux comme stimulant du développement de l'esprit d'entreprise.

Des études ont révélé que le chef d'entreprise asiatique a confiance en lui-même. Il est optimiste : il croit en sa capacité de changer ou de maîtriser l'environnement. Il est souple et réceptif au changement. Il préfère un travail indépendant où il peut montrer son individualité. Il est dynamique et sait être un chef partout où il va et dans tout ce qu'il entreprend. L'entrepreneur est créatif et innovatif. Il n'est pas seulement connaisseur dans son domaine d'intérêt, mais aussi sur toutes les questions d'ordre général. Il a des talents variés et réussit de par son esprit d'entreprise et sa débrouillardise. Les problèmes sont considérés par l'homme d'entreprise comme des défis à relever. Il aime à prendre des risques après avoir calculé ses chances de succès. Les risques modérés le stimulent. L'entrepreneur a aussi une attitude positive vis-à-vis du travail car il fait preuve de persistance, de persévérance, de détermination ; il est laborieux, dynamique et énergique dans ses activités.

Peut-être que le trait marquant le plus fréquemment mentionné chez le chef d'entreprise, c'est le grand besoin de réussir appelé n-Ach. Dans les tests psychologiques, le n-Ach des chefs d'entreprise est considérablement plus élevé que celui des non-entrepreneurs. De façon presque générale, les chefs d'entreprise aspirent à la perfection à l'excellence dans les compétitions. De récentes études révèlent qu'en plus du besoin de réussite, les chefs d'entreprise ressentent aussi le besoin d'influencer et de diriger les autres (besoin de pouvoir). Inversement, ils éprouvent un faible besoin à établir des relations émotionnelles (besoin d'affiliation) et ont une grande capacité d'auto-discipline. Ainsi, bien que la combinaison d'un grand besoin de réussir et de pouvoir puisse donner naissance à un autocrate égocentrique, les chefs d'entreprise sont réputés avoir une grande capacité d'auto-discipline.

Étant donné que le vulgarisateur industriel sera constamment amené à être en contact avec les chefs d'entreprise, il s'avère important qu'il comprenne ses clients. Il serait logique de décrire le chef d'entreprise, non pas du point de vue économique seulement, mais aussi des points de vue sociologique et psychologique. Le tableau 2.2. présente une synthèse du profil du chef d'entreprise.

TABLEAU 2.2.

CARACTERISTIQUES NOTEES CHEZ LES ENTREPRENEURS

CATEGORIE	CARACTERISTIQUES
Psychologique	Besoin de réussir Besoin de pouvoir Indépendance Tendance à prendre des risques Dynamisme Confiance en soi et volonté Créativité Ambition Discipline Reconnaissance Bénévolat Zèle Adaptabilité
Economique	Soutien financier Expérience des affaires Expérience professionnelle
Sociologique	Capacité de diriger Dynamisme social Antécédents familiaux
Général	Bon vendeur Personnalité agréable Intégrité

Références

1. Akhoury, M.M.P. Facts About Entrepreneurs' Identification and Selection. Paper presented in Workshop on Technology and the Entrepreneur, Kuala Lumpur, 1977.
2. Lavador, Serenidad F. Entrepreneurship and Development in Trainer's Manual on Entrepreneurship Development. Singapore : Technonet Asia, 1981.
3. Pareek, Udai and Rao, T.V. Developing Entrepreneurship. New Delhi : Learning Systems, 1978
4. Schumacher, E.F. Small is Beautiful. New York : Harper Torch Books, 1973.
5. Sharam, S.V.S. Small Entrepreneurial Development in Some Asian Countries. New Delhi : Light and Life Publishers, 1979.
6. Small Enterprises Research and Development Foundation: Small Business Guides. Manila : SERDEF, 1981.
7. Staley, Eugene and Morse, Richard. Modern Small Industry for Developing Countries. Tokyo : Kogakusha Company Ltd., 1965.
8. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Entrepreneur's Handbook. Singapore : Technonet Asia, 1981.
9. Zenkin, Maurice. Entrepreneurship : Key to Growth. Stanford Research Institute Journal, X No. 2, 1961.

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES PETITES ENTREPRISES

RESUME

1. ACTIVITES DE GESTION

- 1.1. La Planification
- 1.2. L'organisation
- 1.3. L'exécution
- 1.4. Le controle

2. GESTION DU PERSONNEL

- 2.1. Communication
- 2.2. Relations humaines
- 2.3. Salaires et rémunération
- 2.4. Conditions de travail

3. GESTION DE LA COMMERCIALISATION

- 3.1. Variables de la commercialisation
- 3.2. Segmentation des marchés
- 3.3. Planification de la commercialisation
- 3.4. Différents éléments de la commercialisation

4. GESTION DE LA PRODUCTION

- 4.1. Système de production
- 4.2. Planification et controle de la production
- 4.3. Gestion des matériaux
- 4.4. Controle de la qualité
- 4.5. Emplacement de l'usine

5. GESTION FINANCIERE

- 5.1. Tenue des livres
- 5.2. Gestion de l'Actif
- 5.3. Gestion des liquidités
- 5.4. Comptabilité des couts
- 5.5. Budget et controle budgétaire
- 5.6. Budgétisation du capital
- 5.7. Etats financiers

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES PETITES ENTREPRISES

RESUME

Outre la maîtrise des éléments de gestion d'un service de vulgarisation, le Directeur de programmes de vulgarisation industrielle peut améliorer l'efficacité de son service dans l'assistance des petites entreprises s'il sait ce qu'il faut pour gérer une entreprise. Une telle connaissance ne fait pas nécessairement de lui un chef d'entreprise, mais lui permet de mieux comprendre les exigences de la gestion d'une petite entreprise. Le Directeur de programmes de vulgarisation doit seulement être conscient du fait que la faiblesse dans la gestion est la cause principale des faillites des petites entreprises. Dans ce chapitre, les principes et pratiques importants de la gestion d'une petite industrie sont discutés, mais sans trop de détails. En lisant ce chapitre, le Directeur de programmes de vulgarisation pourra mieux apprécier le caractère unique des petites entreprises.

1. ACTIVITES DE GESTION

La réussite d'une petite entreprise dépend largement des capacités de gestion de son propriétaire - gestionnaire : l'entrepreneur. Ces capacités naissent de la combinaison des connaissances, compétences et attitudes appropriées requises pour la bonne gestion d'une petite entreprise, tel que le montre le chapitre précédent. Le chef d'entreprise doit mener certaines activités de gestion - planification, organisation, exécution et contrôle des ressources humaines, matérielles et intangibles. Il remplit toutes ces fonctions, pas nécessairement de façon séquentielle, mais plutôt simultanée - gérant les activités de l'entreprise liées à la commercialisation, la production, les finances et le personnel. La maîtrise de ces compétences s'avère très importantes dans la mesure où les chefs d'entreprise peuvent démarrer leurs affaires avec des capacités inégales dans les divers domaines. Un chef d'entreprise ayant plus de connaissances en commercialisation par exemple, aura à se concentrer sur l'apprentissage des aspects techniques et financiers de l'entreprise, alors qu'un chef d'entreprise au savoir-faire orienté vers la production devra concentrer son attention sur les aspects commerciaux de l'entreprise. Tous ces efforts de la part des entrepreneurs sont destinés à satisfaire le public de leurs entreprises (consommateurs, fournisseurs, créanciers, etc...) pour la réalisation de ses objectifs d'homme d'affaires. L'illustration 3.1. est une représentation schématique de ce processus de gestion.

1.1. La planification

La planification représente peut être l'activité la plus négligée par le chef d'entreprise, qui est généralement préoccupé par les activités au jour le jour telles que la vente, le contrôle de l'usine et la mobilisation de fonds. Le chef d'entreprise doit apprendre à déléguer certaines activités de routine et la prise de certaines décisions mineures à des subordonnés capables et dignes de confiance, pour prendre le temps de s'occuper de la planification.

Etant donné que l'entreprise évolue dans un environnement dynamique, le chef d'entreprise doit prévoir de protéger son affaire de la concurrence, profiter des possibilités offertes par le marché ou décider de l'orientation de son entreprise. La planification implique : a) La définition d'objectifs ; b) la détermination d'alternatives pour la réalisation de ces objectifs ; c) le choix des meilleures alternatives ; et d) la formulation de stratégies pour traduire les alternatives sélectionnées en mesures que l'on peut mettre en œuvre.

RESSOURCES

PUBLIC

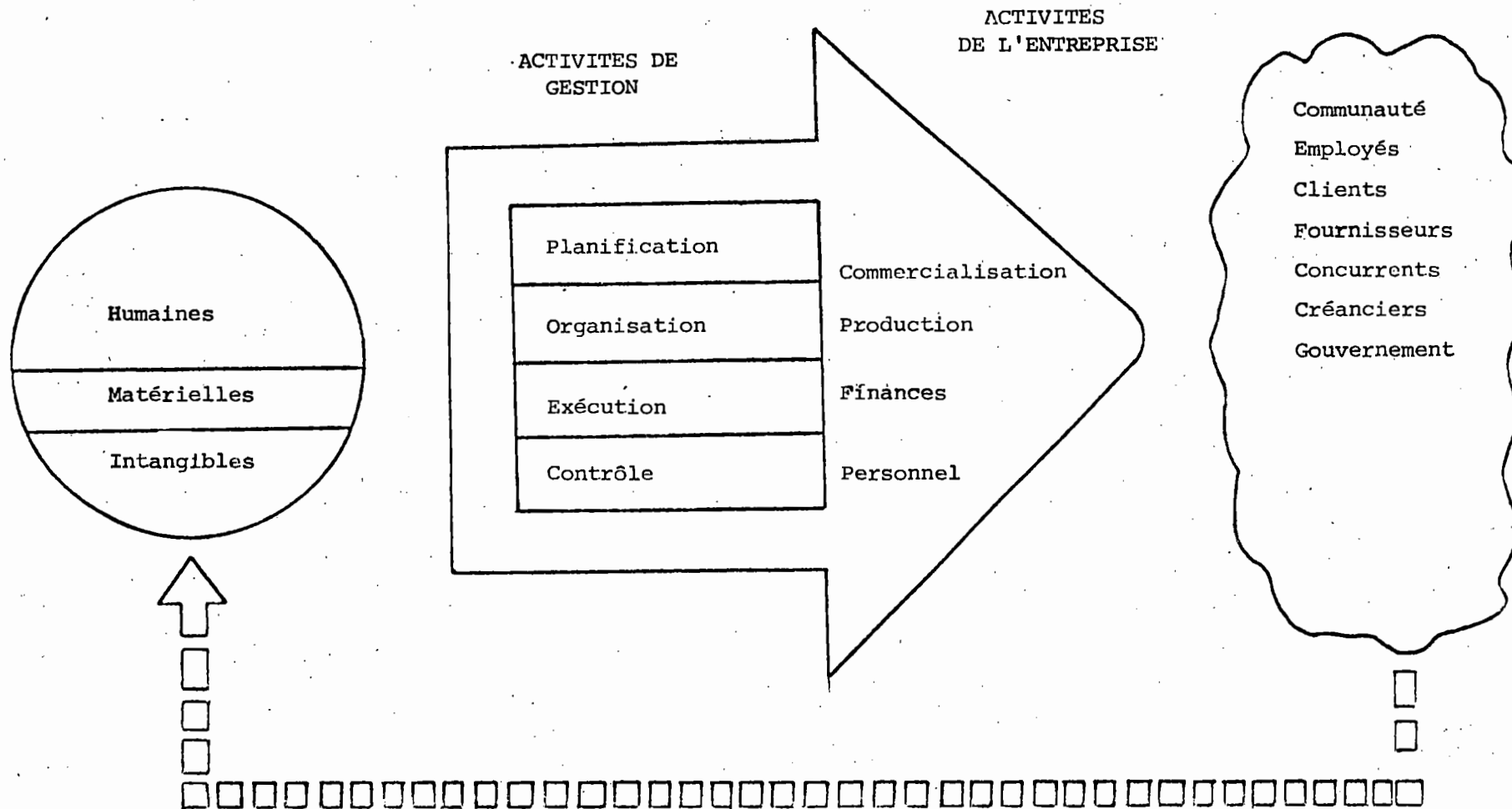


Schéma 3.1. : PROCESSUS DE GESTION

La planification se fait en un temps déterminé, d'où la nécessité pour le chef d'entreprise de faire la différence entre ses plans à court terme (en général un an), moyen terme (1 à 5 ans) et à long terme (plus de 5 ans). Pour une évaluation et une mise en oeuvre plus faciles, ces plans doivent être traduits en termes quantitatifs tels les objectifs de ventes, le volume à atteindre, les bénéfices, les coûts, etc...

La planification demande de l'imagination, un bon jugement et une capacité pratique, pour que les objectifs puissent être réalistes et être mis en oeuvre de façon raisonnable. La planification au niveau des petites entreprises ne devrait pas impliquer une documentation trop volumineuse, autrement on perdrait de vue l'objectif même de la planification.

1.2. L'Organisation

L'entrepreneur a besoin de concevoir une organisation simple mais efficace pour la réalisation de ses objectifs. Le processus d'organisation requiert : (a) l'identification des tâches à exécuter ; (b) le regroupement des tâches appartenant aux mêmes activités ; (c) l'assignation de responsabilités et d'autorités à des personnes/groupes spécifiques pour la réalisation des différentes activités ; (d) la détermination des rapports de travail entre les personnes et au niveau des groupes ; et (e) la conception d'une structure permettant un fonctionnement cohérent et efficace de l'entreprise.

Il est conseillé au chef d'entreprise d'établir une organisation simple et pratique. Certains domaines peuvent être spécialisés alors que la flexibilité dans le fonctionnement et la répartition des tâches donnent aux petites entreprises l'avantage de pouvoir réagir immédiatement face aux changements de l'environnement. L'engagement d'un personnel pléthorique, les frais généraux limités au minimum, sans pour autant que l'efficacité ne soit sacrifiée.

Dans de nombreuses petites entreprises, les descriptions de tâches ne sont pas écrites et il n'y a pas d'organigrammes disponibles déterminant la structure. Mais cela ne veut pas dire qu'ils n'existent pas. Le vulgarisateur industriel peut aider les chefs d'entreprise en établissant et en expliquant l'utilité de ces documents d'appui à la Direction.

1.3. L'Exécution

Cette activité de gestion comprend un grand nombre de volets que l'on pourrait peut-être résumer au mieux comme la gestion au jour le jour d'une affaire. Ces volets consistent entre autres, à donner des instructions, diriger, superviser, coordonner, et motiver. Cette activité absorbe la plus grande partie du temps du chef d'entreprise et représente aussi le domaine où les chefs d'entreprise ont à faire face aux plus grandes difficultés. Elle implique la gestion au jour le jour des affaires de l'entreprise, la commercialisation des produits, la détermination correcte des prix, le contrôle des coûts, l'organisation des intrants de la production tels que les matières premières et main d'oeuvre, le financement de l'entreprise, la motivation des employés, etc...

C'est un domaine où la maîtrise par le chef d'entreprise de l'art et des sciences de la gestion est testée. Ses agissements doivent laisser supposer une performance exceptionnelle. Son style de direction détermine l'atmosphère de travail et la classe de l'entreprise. Il doit, par dessus tout, motiver ses employés en donnant le bon exemple, en établissant des normes de rentabilité raisonnables et en garantissant des avantages financiers et autres.

1.4. Le controle

La clé ouvrant la voie de la rentabilité à une entreprise c'est la capacité du chef d'entreprise à bien contrôler son fonctionnement. Il doit établir des normes de performance, des procédures à suivre, définir des objectifs à atteindre et déterminer les budgets. C'est avec ces critères qu'il pourra contrôler la performance des employés, le progrès dans le travail, les conditions financières de l'entreprise, etc... Il doit normalement impliquer ses subordonnés dans l'établissement de ces critères, les informer sur les normes et procédures et veiller à ce qu'elles soient respectées. Il effectue une évaluation périodique des objectifs de production, du niveau des ventes, de la tendance des coûts, des recouvrements, du cash flow, etc..., afin d'une part de déterminer si oui ou non les objectifs ont été atteints et de l'autre de résoudre les problèmes rencontrés.

De façon spécifique, l'activité de contrôle du chef d'entreprise nécessite :

- a) L'établissement de normes de comptabilité. La première tâche du chef d'entreprise est de déterminer les facteurs à utiliser comme normes et de veiller à ce que ces normes soient valables, équitables, acceptables et compréhensibles pour tous ceux qu'elles concernent.
- b) L'évaluation des travaux en cours dans le travail. L'entrepreneur contrôle la réalisation des activités en cours pour découvrir et résoudre assez tôt les éventuels problèmes, pour s'assurer que le travail s'effectue comme prévu et selon le budget dégagé. Le contrôle requiert la disponibilité à temps de rapports précis ; par conséquent, le chef d'entreprise doit mettre au point un système simple pour l'élaboration de rapports. Cet aspect a besoin d'être mis en relief car l'une des principales faiblesses des petites entreprises c'est le manque d'informations sur les différents aspects des activités de leur secteur. Une bonne information est indispensable à la prise de bonnes décisions. L'évaluation peut se faire sous différentes formes, telles en termes de finances, unités, homme-heures ou machine-heures.
- c) L'interprétation des résultats. Les informations obtenues grâce au système de contrôle, qu'elles soient écrites, verbales ou visuelles doivent être analysées et les performances comparées aux normes et afin que toute déviation, positive ou négative, puisse être examinée compte tenu de ses implications éventuelles.
- d) L'adoption des mesures de rectification. Après étude de la (des) cause(s) des déviations, le chef d'entreprise doit prendre des décisions pour remettre l'opération ou l'activité sur la bonne voie. Pour ce faire, il peut être amené à prendre des mesures de rectification ou devra procéder à quelques réajustements/améliorations du programme initial, des procédures ou du budget. En d'autres termes, le chef d'entreprise doit être souple et pragmatique dans son approche, en gardant toujours à l'esprit les résultats qu'il s'attend à obtenir.

2. LA GESTION DU PERSONNEL

Gérer son personnel est beaucoup plus contraignant pour le chef d'entreprise que la gestion des ressources matérielles et intangibles, parce que les êtres humains sont dynamiques. Cependant, c'est la capacité du chef d'entreprise à motiver son personnel pour qu'il donne le meilleur de lui même qui établit la différence entre opérations rentables et non rentables. Le chef d'entreprise doit prendre en considération les éléments suivants :

2.1. La communication

Le chef d'entreprise doit communiquer ses décisions, sa politique, donner des informations en retour, etc... Ses employés doivent toujours être tenus au courant d'où la nécessité d'établir un réseau d'échange efficace. Ce réseau d'échange en amont et en aval doit être continuellement entretenu de manière à assurer une circulation de l'information dans les deux sens. Toute absence de communication entre le chef d'entreprise et ses employés s'avère dangereux car il peut avoir des effets négatifs sur le moral et le sentiment d'unité. Le contact permanent entre le chef d'entreprise et ses employés est un facteur favorisant le maintien de communication. Il est des situations où le chef d'entreprise passe la majeure partie de son temps hors de l'entreprise pour s'occuper de la commercialisation des produits ou de la mobilisation de fonds. Par conséquent, il doit être amené à se rendre compte des avantages qu'offrent les descriptions des tâches écrites, les instructions écrites et les tableaux d'affichage.

2.2. Les relations humaines

Elles représentent la force de la plupart des petites entreprises. En raison de son attitude paternaliste, le chef d'entreprise est considéré comme un bienfaiteur et un leader bienveillant. L'atmosphère cordiale et informelle rappelant la camaraderie au sein d'une même famille qui prévaut dans les petites entreprises s'avère être l'une des plus fortes attractions pour les employés, malgré les salaires relativement bas qu'offrent les petites entreprises. La motivation des employés les pousse à être ingénieux et productifs. Le chef d'entreprise y gagne en adoptant une politique centrée sur les relations humaines. Comme le dit un auteur anonyme, "les bénéfices proviennent des employés, non des produits".

2.3. Les salaires et la rémunération

Un système de salaires et rémunération équitable et réaliste aide beaucoup à créer un environnement favorisant un travail productif au sein des petites entreprises. Négliger cette question vitale entraîne une démobilisation chez les employés, ce qui risque à la longue de créer de sérieux problèmes tels qu'une mauvaise qualité de produits, l'augmentation des produits devant être mis aux rebuts ou retravaillés, un haut niveau d'absentéisme et un changement fréquent de personnel. Le chef d'entreprise doit se rendre compte que certaines industries ou certains contrats spécifiques revêtent des caractéristiques particulières alors que d'autres présentant des traits communs exigent des régimes de rémunération différents.

2.4. Les conditions de travail

Parmi les autres facteurs qui encouragent les efforts de productivité on peut citer : (a) le souci du chef d'entreprise à établir des conditions de

travail favorables et sûres ; (b) le contrôle régulier de la performance des employés à des fins de promotion et d'encouragement, (c) l'ouverture de possibilités de formation sur place ; (d) la participation aux prises de décisions concernant des aspects auxquels ils sont familiers ; et (e) la garantie d'avantages sociaux accessoires selon les capacités de l'entreprise. Naturellement, ces facteurs dépendent essentiellement de l'attitude du chef d'entreprise et de son code de valeurs. Un chef d'entreprise bien intentionné qui s'intéresse aux perspectives à long terme de son entreprise ne peut pas négliger ces questions. Le chef d'entreprise peut également réduire les risques des problèmes de personnel, s'il choisit avec soin ses employés, en prenant soin de recruter ses agents qualifiés pour les postes à pourvoir et non simplement parce qu'ils sont des parents ou recommandés par des amis.

3. LA GESTION DE LA COMMERCIALISATION

Les principes de commercialisation peuvent être résumés en deux principes fondamentaux, le premier principe étant de connaître son marché ; et le deuxième, connaître son produit. C'est de ces deux principes que procèdent les éléments que le chef d'entreprise doit maîtriser dans la gestion de l'activité de commercialisation de son entreprise. Un bon début est de bien comprendre les concepts de la commercialisation tels que le marketing et la vente. La commercialisation couvre la pré-vente (i.e. le développement des produits, l'étude de marchés, la formulation de plans de commercialisation) la vente (i.e. la proposition de ventes, la négociation, la vente finale) et l'après-vente (i.e. services après-vente, entretien de pièces d'échanges, respect des garanties).

Ensuite, le chef d'entreprise devra reconnaître l'interdépendance entre l'activité de commercialisation et la production, les finances et le personnel. Les décisions sur la commercialisation (prix, ventes à crédit, différenciation des produits) affectent la production et les finances. D'autres part, les systèmes de contrôle de qualité et les politiques de crédit affectent les résultats de la commercialisation. Le chef d'entreprise doit veiller à ce que des politiques conflictuelles ne surgissent.

3.1. Les variables de la commercialisation

En matière de difficulté, le chef d'entreprise place souvent les problèmes de la commercialisation au deuxième rang après les problèmes financiers. La raison en est que pour la commercialisation, le chef d'entreprise est en face de forces dynamiques - ses consommateurs (les personnes qui consomment/utilisent ses produits), ses clients (les personnes qui l'aident à amener ses produits auprès des clients), ses concurrents (les personnes qui affectent les résultats de sa commercialisation) ses vendeurs, les agents du gouvernement, et beaucoup d'autres. Le chef d'entreprise peut contrôler certaines de ces forces. Ce qui compte c'est sa capacité à gérer de façon efficace ces variables et de les utiliser avec adresse. Le schéma 3.2. montre les variables contrôlables et les incontrôlables qui affectent les décisions du chef d'entreprise concernant la commercialisation.

CONTROLABLES

Segments de marchés-cibles sur lesquels les efforts de l'entreprise sont concentrés

- . emplacement ou zone géographique
- . consommateur-cible
- . période

Produit(s) ou service(s) offert(s)

- . type de produit ou service
- . gamme de produits ou services
- . caractéristiques de conception
- . normes de qualité

Prix

- . niveau des prix
- . variabilité des prix (escomptes)
- . maintien des prix

Publicités et Promotions

- . niveau de publicité
- . moyen de publicité
- . image de publicité
- . promotions des ventes

Distribution

- . circuits de distribution
- . types de distribution
- . nombres de points de ventes
- . infrastructures d'entreposage
- . niveaux des stocks

Entretien

- . portée de l'entretien
- . infrastructures d'entretien

Emballage

- . fonction utilitaire
- . stratégie de commercialisation

INCONTROLABLES

Disponibilité de Ressources

- . disponibilité des matériaux nécessaires
- . coût et qualité des nécessaires

Concurrence

- . concurrence directe
- . concurrence indirecte

Conditions économiques

- . taille globale du marché
- . courants économiques
- . situation des revenus

Conditions socio-culturelles

- . valeurs de la société affectant le comportement des consommateurs
- . style de vie
- . conscience de la mode
- . préférences du consommateur

Conditions politiques et Juridiques

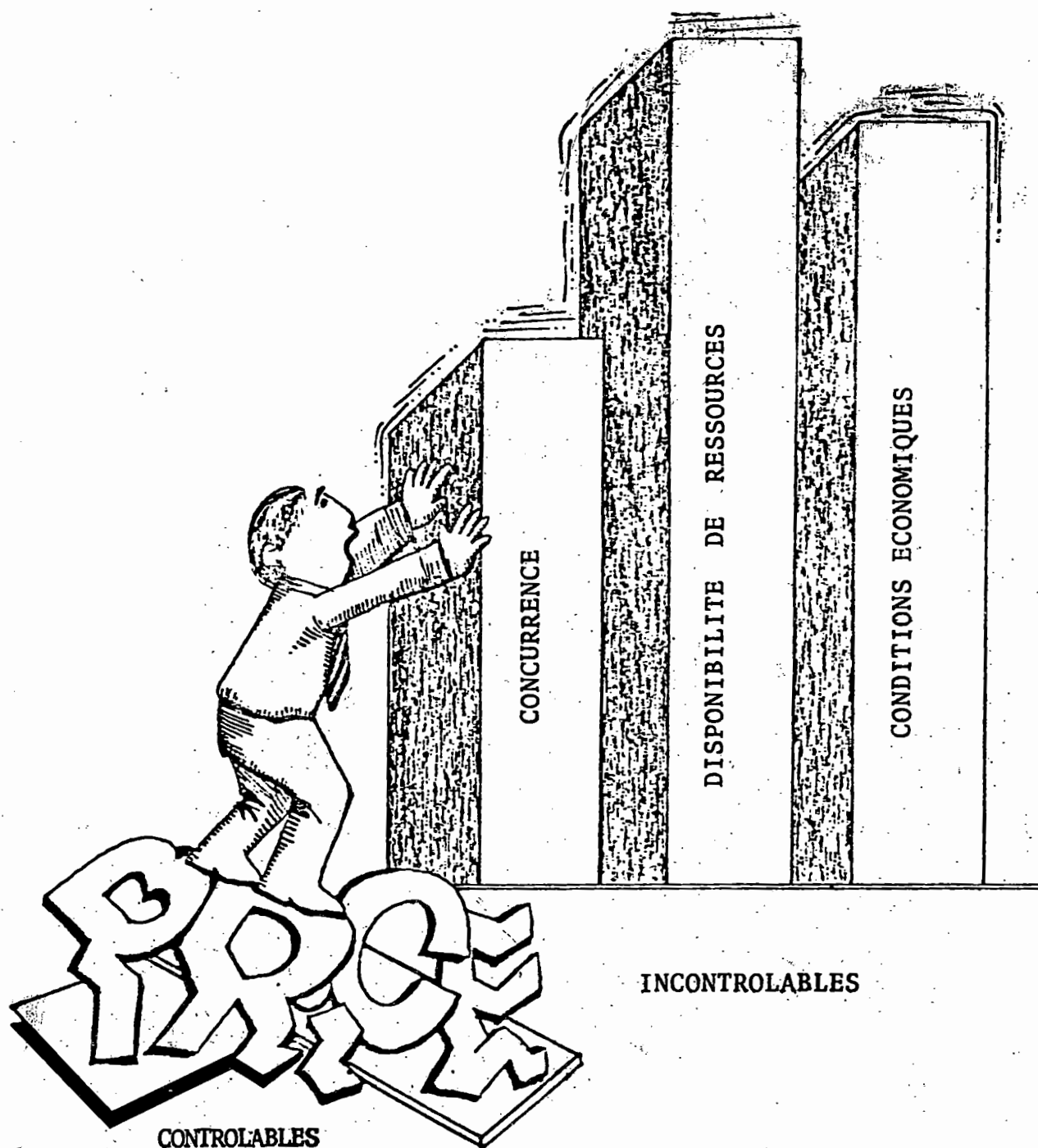
- . situation politique à risque
- . réglementations juridiques
- . pouvoir des institutions juridiques

Situation technologique

- . état de la technologie
- . rythme du changement technologique

Schéma 3.2. Les variables de décision de la commercialisation

Les variables controlables par le chef d'entreprise sont, essentiellement, les ressources de l'entreprise. Grâce à elles, il peut décider des produits à fabriquer, vers quel marché, à quel prix ... Avec ces ressources, il peut dicter ses stratégies de publicité et de promotion. Cependant, les ressources de l'entreprise sont limitées et ce fait conditionne l'approche du chef d'entreprise quant à la manipulation des incontrôlables. Il aura réussi s'il perçoit les bonnes occasions, prend les bonnes décisions et anticipe de façon correcte l'orientation des forces incontrôlables.



3.2. Segmentation des marchés

Les principes fondamentaux de la commercialisation sont la connaissance des marchés-cibles de l'entreprise et la production de biens et services satisfaisants pour le marché. La segmentation ou la classification des marchés selon les différentes variables telles que âge, revenu, style de vie, habitude de consommation, localisation, etc... permettent au chef d'entreprise de mieux connaître le marché de son entreprise.

La réalisation d'études de marchés, peu importe leur simplicité et leur aspect informel, à condition qu'elles soient systématiques, peut aider le chef d'entreprise à mieux connaître les caractéristiques, la taille, les préférences du marché, les facteurs qui régissent l'offre et la demande, la position de l'entreprise sur le marché, les conditions futures du marché, etc...

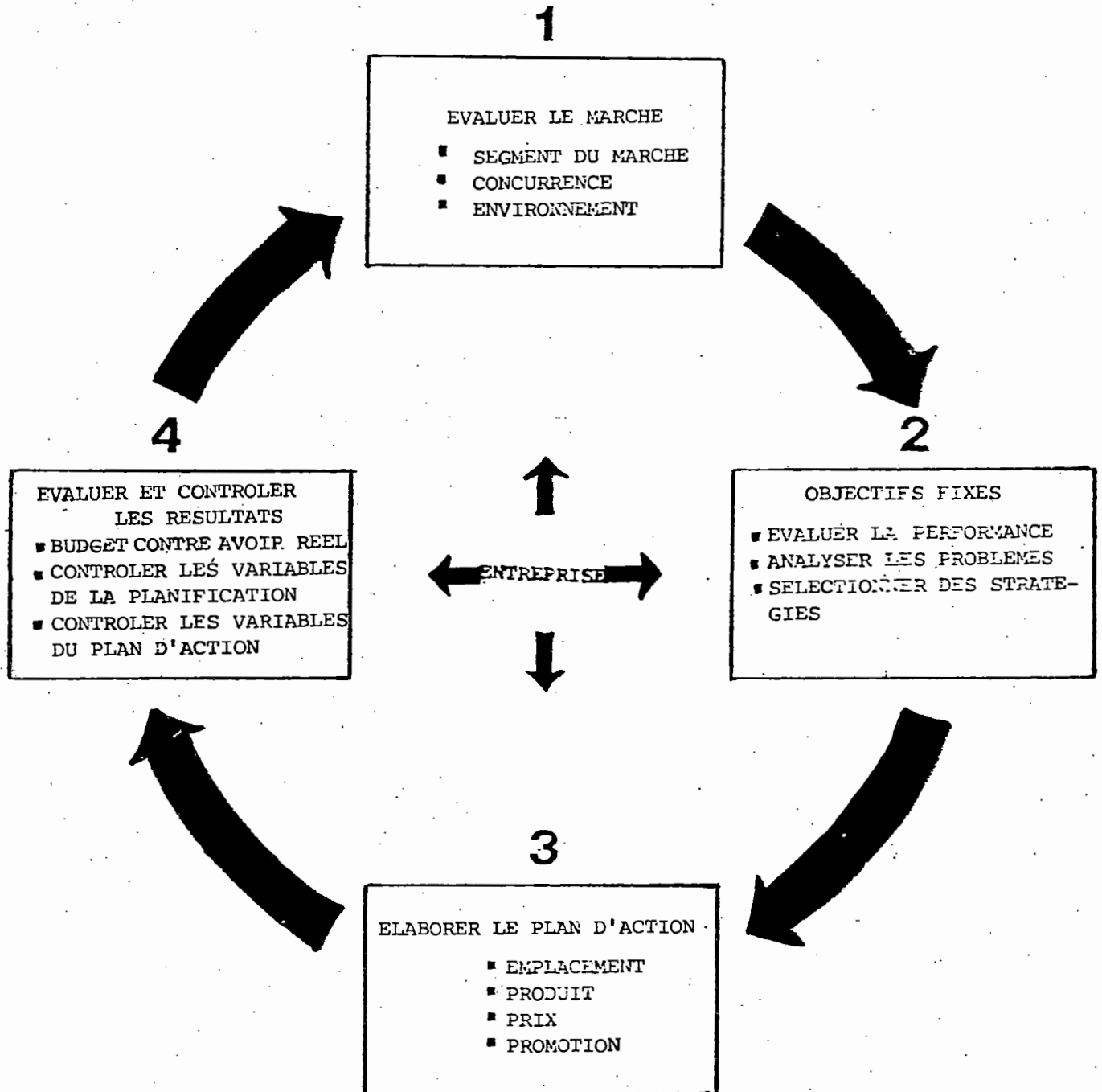
Le chef d'entreprise peut alors décider des stratégies appropriées d'entrées, d'expansion ou de diversification. Il peut décider s'il doit produire un seul bien pour plusieurs segments de marchés ou plusieurs formes d'un même bien pour un marché sélectif.

3.3. Planification de la commercialisation

Le chef d'entreprise doit planifier les activités de commercialisation de l'entreprise. Certains d'entre eux peuvent ne pas appréhender l'importance de la planification de la commercialisation, d'autres disent qu'ils n'ont ni le temps ni les capacités nécessaires pour le faire. Le vulgarisateur industriel peut cependant enseigner aux chefs d'entreprise les éléments fondamentaux de la planification de la commercialisation. Il ne s'agit pas de les laisser élaborer des plans sophistiqués et compliqués qui ne peuvent pas être appliqués du tout, mais plutôt un plan réaliste et compatible avec leurs ressources et les réalités du marché.

La planification de la commercialisation permet au chef d'entreprise de répondre aux questions suivantes : Quels sont les plans de l'entreprise pour vaincre les concurrents ? Quels sont les plans de l'entreprise pour faire face aux substituts de ses produits ? Que doit faire l'entreprise à court terme et à l'avenir, concernant le développement des produits et du marché ?

Le chef d'entreprise aura besoin d'informations de base sur les différents aspects du marché avant de pouvoir préparer une bonne planification de la commercialisation. Cela nécessite quelques connaissances en matière de marchés. Il y a beaucoup de choses que le chef d'entreprise connaît déjà par le biais de son association avec ses clients, fournisseurs et bailleurs de fonds. En plus, il doit connaître les différentes composantes de la commercialisation et déterminer comment les éléments de stratégies de commercialisation, - stratégie du produit, stratégie des prix, stratégie de distribution et stratégie de promotion - peuvent être conjuguées de façon efficace pour permettre une percée intégrée en matière de commercialisation. La planification de la commercialisation implique une analyse du marché, la détermination d'objectifs, une formulation de stratégies de commercialisation, l'émission d'hypothèses, la préparation de devis estimatifs et de budgets, ainsi qu'une évaluation et un contrôle des résultats. Le schéma 3.3. montre le cycle de la planification de la commercialisation.



SCHEMA 3.3. : CYCLE DE PLANIFICATION DE LA COMMERCIALISATION

3.4. Composantes de la commercialisation

La commercialisation est l'ame de l'entreprise, car il ne sert à rien d'organiser la production si les produits ne peuvent pas être vendus. Le chef d'entreprise doit comprendre les implications stratégiques des différents éléments composant la commercialisation et voir comment les conjuguer pour pouvoir satisfaire ses clients. Les composantes de la commercialisation comprennent les éléments suivants : produits, prix, position et promotions.

3.4.1. Les Produits

Il s'agit soit de produits physiques (tels que chaussures) ou de services (usinage et réparation). Le chef d'entreprise doit se rendre compte du fait qu'il ne commercialise pas seulement un produit physique ou un service en soi, mais plutôt tout le concept derrière le produit - ce qu'il peut faire ou permettre de réaliser, ainsi que ce qu'il représente pour le client. Quand il développe des idées pour l'élaboration d'un produit, le chef d'entreprise doit s'inspirer de considérations fondamentales suivantes :

- a) Le produit est actuellement importé et il y a des possibilités de le produire et de le vendre de façon compétitive.
- b) Il y a une faiblesse dans l'offre car les capacités de production existantes ne peuvent pas satisfaire la demande.
- c) Le produit a des caractéristiques distinctives, qui peuvent être un prix plus bas, une meilleure qualité, un meilleur service, une meilleure conception artistique, etc...

Le chef d'entreprise peut formuler différentes stratégies de produits à tous les niveaux du développement du produit, c'est-à-dire l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Le nom de marque est important dans la vente sur un marché compétitif. La marque permet au consommateur de différencier les produits de l'entreprise de ceux de ses concurrents et sera particulièrement utile si la marque a suscité de la bienveillance et une certaine réputation. Les petites industries qui sous-traitent pour les grandes industries ou les grandes surfaces ne sont souvent pas confrontées à cette décision. L'emballage représente un autre élément important. L'emballage ou la présentation d'un produit peut être comparé à une présentation de soi-même. Pour être un outil de commercialisation efficace, l'emballage doit non seulement donner une bonne impression du produit, mais encore le préserver et le protéger. Un mauvais emballage peut tuer un bon produit, et inversement, un bon emballage peut vendre un mauvais produit.

3.4.2. Les Prix

La détermination du prix du produit est une autre décision importante pour la commercialisation, que le chef d'entreprise doit prendre. Certains produits se vendent à cause de leur prix. Une politique et une stratégie de détermination des prix sensées contribuent de façon considérable à la production de bénéfices. Avant de déterminer le prix, cependant, les chefs d'entreprise doivent d'abord déterminer leurs objectifs de commercialisation.

- a) Objectif : Pénétration du marché. Le chef d'entreprise peut déterminer un prix relativement bas pour stimuler la croissance du marché et aggrandir sa part du marché. Les conditions suivantes peuvent favoriser la détermination de prix bas : (a) Le marché semble hautement sensible aux prix ; (b) les couts de production et de distribution à l'unité sont réduits par les résultats, et (c) le prix bas est destiné à décourager la concurrence réelle et potentielle.
- b) Objectif : Prise de la meilleure part du marché. Le chef d'entreprise peut établir un prix élevé pour profiter de l'existence d'acheteurs qui accordent une valeur actuelle élevée au produit et sont ainsi prêts à payer un prix très élevé pour l'acquérir. Ce prix fort sera baissé au fur et à mesure que la valeur accordée diminue et que les acheteurs commencent à réfléchir sur le prix.
- c) Objectif : Récupération rapide de recettes. Le chef d'entreprise peut fixer un prix élevé qui permet une récupération rapide de liquidités de la société ou des incertitudes du marché.
- d) Objectif : Satisfaction. Le prix est fixe pour réaliser un taux de rentabilité satisfaisant. Alors qu'un prix élevé peut donner un taux de rentabilité très élevé à long terme, le chef d'entreprise se contente d'une rentabilité raisonnable pour un niveau d'investissement et des risques donnés.
- e) Objectif : Promotion de la ligne des produits. Le chef d'entreprise peut établir un prix qui va promouvoir la vente de toute la ligne de produits. Un exemple à citer est celui de la vente à perte où un produit de base ou un produit populaire se vend à bas prix ou même à perte pour amener les acheteurs à acquérir tous les autres produits de la société.

Il y a trois méthodes communes de détermination du prix d'un produit, à savoir :

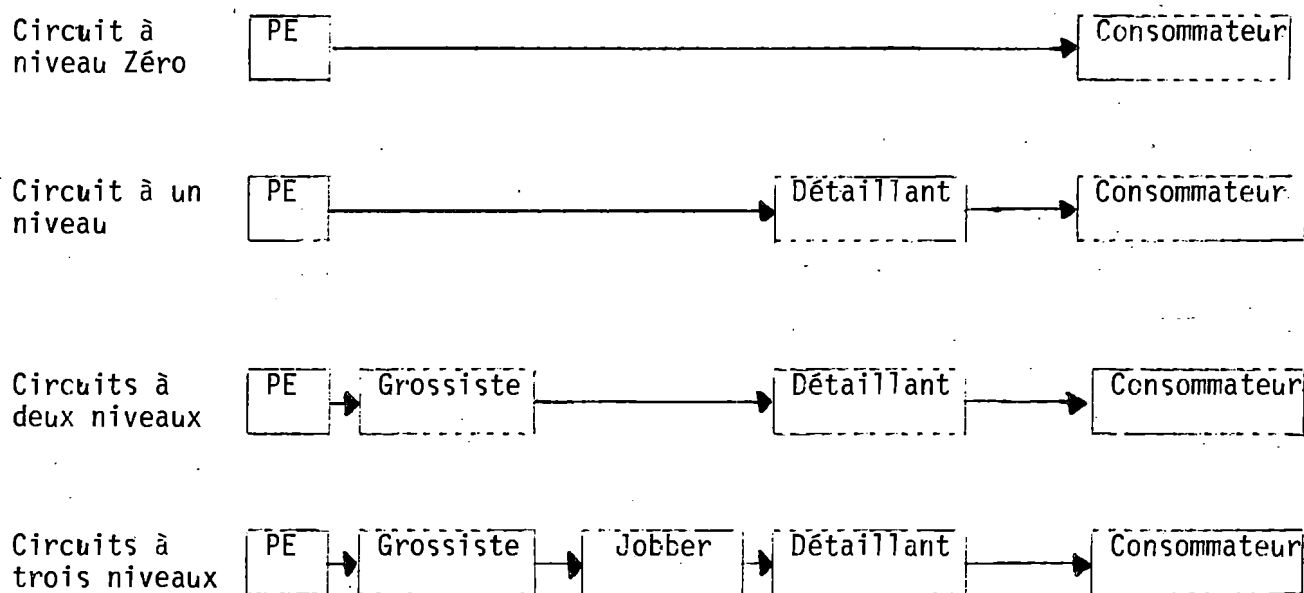
- a) Prix fixé selon le cout : le prix est établi essentiellement sur la base du cout du produit. Deux principes fondamentaux sont utilisés. Le premier est que plus le cout unitaire est bas, plus la majoration est élevée. Le deuxième est que plus un produit est fréquemment acheté, moins la majoration est élevée.
- b) Prix fixé selon la demande : la détermination du prix est basée d'abord sur l'intensité de la demande. Un prix plus élevé est établi lorsqu'il existe une forte demande, et un prix bas est établi lorsque la demande est faible, même si le prix unitaire est le même dans les deux cas. Les prix

peuvent aussi varier sur la base de considérations liées aux clients, à la distribution, à la période et aux produits.

- c) Prix fixé en fonction de la concurrence : la détermination des prix est généralement dictée par les prix des concurrents pour le même article ou les articles similaires. Les prix ne sont pas nécessairement les mêmes. Le chef d'entreprise peut adopter des prix plus élevés ou plus bas que ses concurrents dans les limites d'un certain pourcentage.

3.4.3. Circuits de distribution

Le chef d'entreprise doit décider de la façon dont son produit sera transporté de l'usine au consommateur. Il peut ne pas jouir d'autant de choix que les grandes industries en raison de certains facteurs tels que les ressources limitées, le volume réduit, l'emplacement des marchés, etc... Il existe entre lui et les utilisateurs finaux beaucoup d'intermédiaires de vente (détaillants et autres intermédiaires) qui sont soit de simples marchands, soit des grands magasins, des grossistes, des distributeurs. Le schéma 3.4. montre les différents niveaux des circuits de commercialisation.



SCHEMA 3.4. : EXEMPLE DES DIFFERENTS NIVEAUX DES CIRCUITS

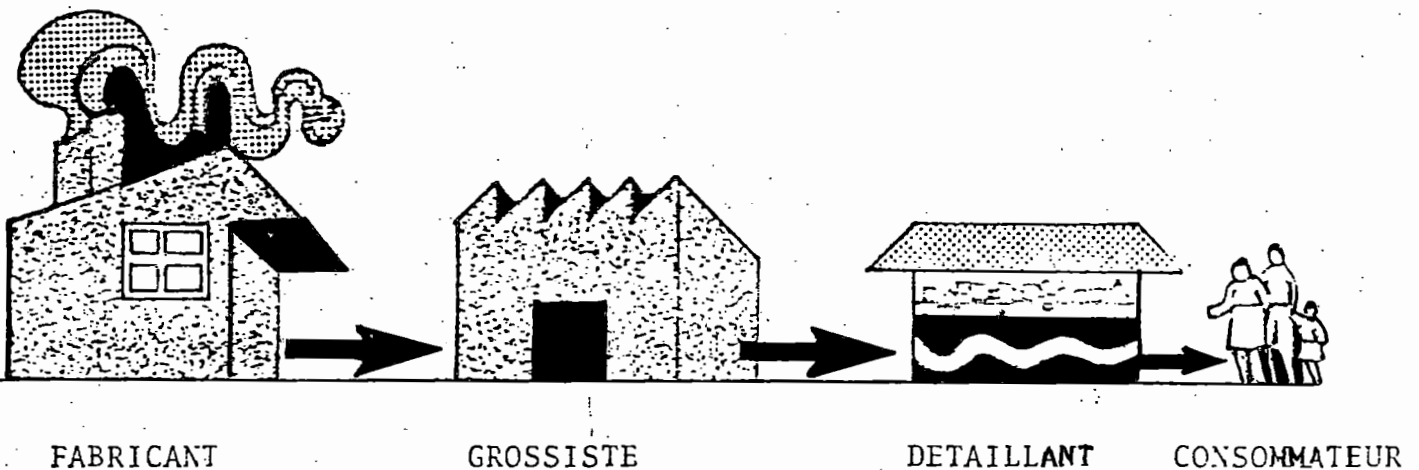
Le choix des circuits est influencé par le coût, la rapidité de distribution, le contrôle par l'entreprise (PE), les caractéristiques du produit et celles du marché. Par exemple, les caractéristiques du produit indiqueraient que :

- les denrées périssables nécessitent plus une commercialisation directe pour limiter les avaries ;
- les produits volumineux tels que les meubles nécessitant généralement des circuits qui réduisent les distances pour le transfert ainsi que les opérations de manutention ;

- les produits non normalisés sont en général vendus directement par l'entreprise en raison des difficultés à trouver des intermédiaires ayant les connaissances techniques ou même l'intérêt nécessaires pour manipuler et promouvoir le produit ; et
- les produits nécessitant une installation et/ou des services d'entretien sont généralement vendus et entretenus directement par l'entreprise ou les représentants autorisés.

D'autre part, les considérations de marché exigent que :

- lorsque le nombre des clients est important, les fabricants utilisent de longs circuits avec beaucoup d'intermédiaires à chaque niveau et c'est probablement le contraire qui se produit lorsque le nombre de clients est faible.
- Le coût élevé de la satisfaction de petites commandes fréquentes amène les producteurs à compter essentiellement sur les grossistes ; et
- certains clients peuvent être plus facilement amenés à acheter les produits qui sont bien exposés, comme dans les supermarchés ou les grands magasins.



3.4.4. Promotions

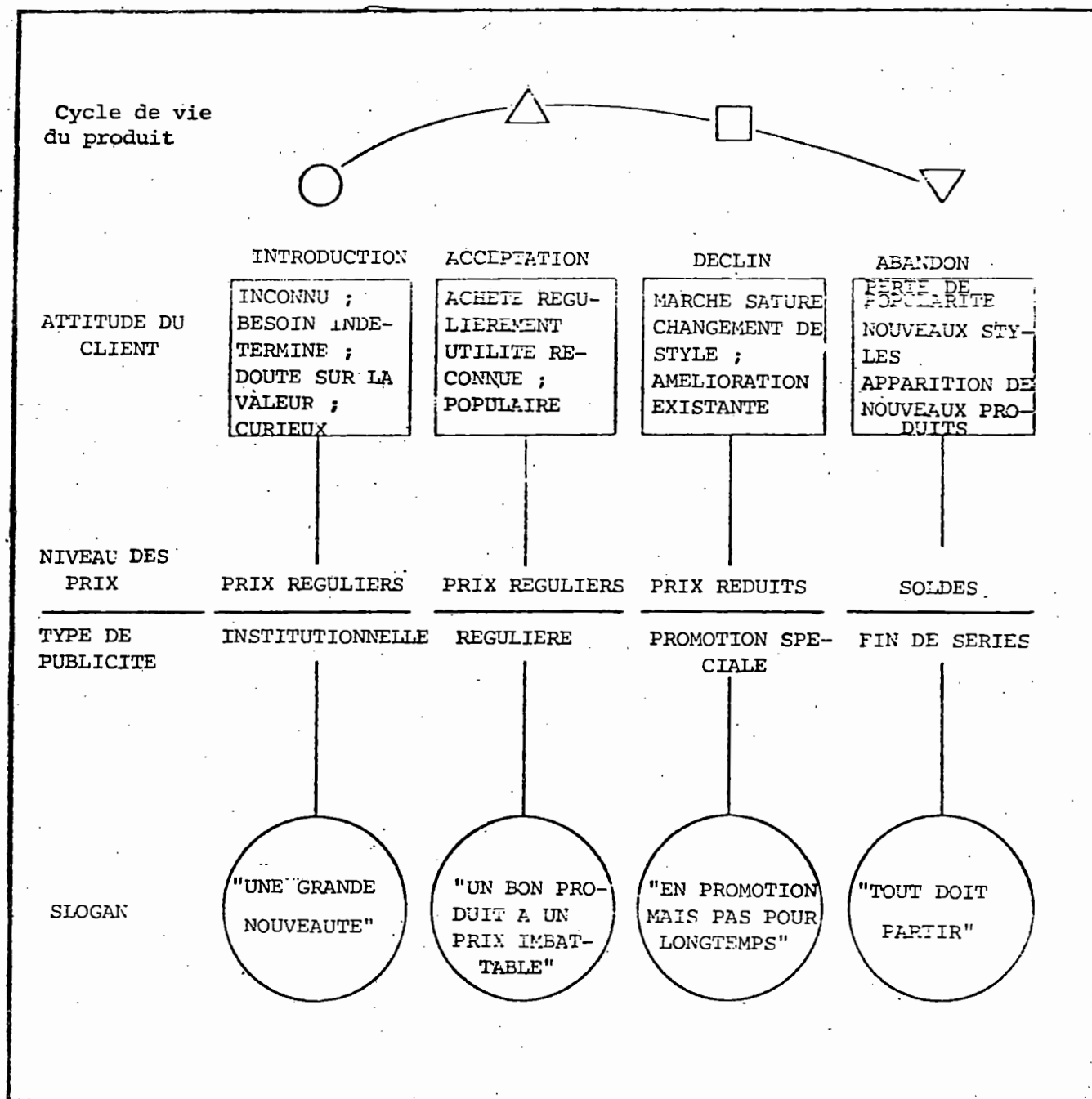
Il ne suffit pas pour une entreprise d'avoir un bon produit, de lui fixer un prix attrayant et de le rendre accessible au marché auquel il est destiné. Le chef d'entreprise doit en effet faire connaître ces avantages sur le marché-cible. Dans la limite des ressources et de la nature de l'entreprise, le chef d'entreprise peut faire la promotion du produit par le biais de :

- publicités (utilisation de matériels, imprimés tels que prospectus et affiches) ; utilisation de média imprimés tels que journaux et revues ; utilisation de panneaux d'affichage, de la radio et de la télévision). Il y a un préjugé commun selon lequel les petites entreprises ne doivent ou ne peuvent pas se permettre de faire la publicité de leurs produits.
- vente personnelle - présentation orale au cours d'une conversation avec des acheteurs potentiels par le biais de vendeurs et autres agents.
- publicité libre - Introduction de nouvelles commerciales positives sur le produit ou l'entreprise dans les médias et au cours d'événements sociaux ou relatifs aux affaires.
- promotion des ventes - encouragements à court terme pour promouvoir l'achat immédiat du produit grâce à des rabais, concours, acquisition gratuite, étalage, démonstrations, etc...

Il y a une plus grande urgence à entreprendre des activités de promotion lorsque :

- les produits se ressemblent, d'où nécessité pour le chef d'entreprise de rendre son produit différent ou distinct de celui des concurrents.
- les acheteurs connaissent le produit ou ses caractéristiques ;
- les produits sont à un stade de maturité et il y a nécessité de maintenir la part du marché ;
- les produits sont vendus en libre-service, d'où la nécessité d'un moyen de communication impersonnelle.

Le Schéma 3.5. montre un exemple de stratégie de promotion des prix à travers le cycle de vie du produit.

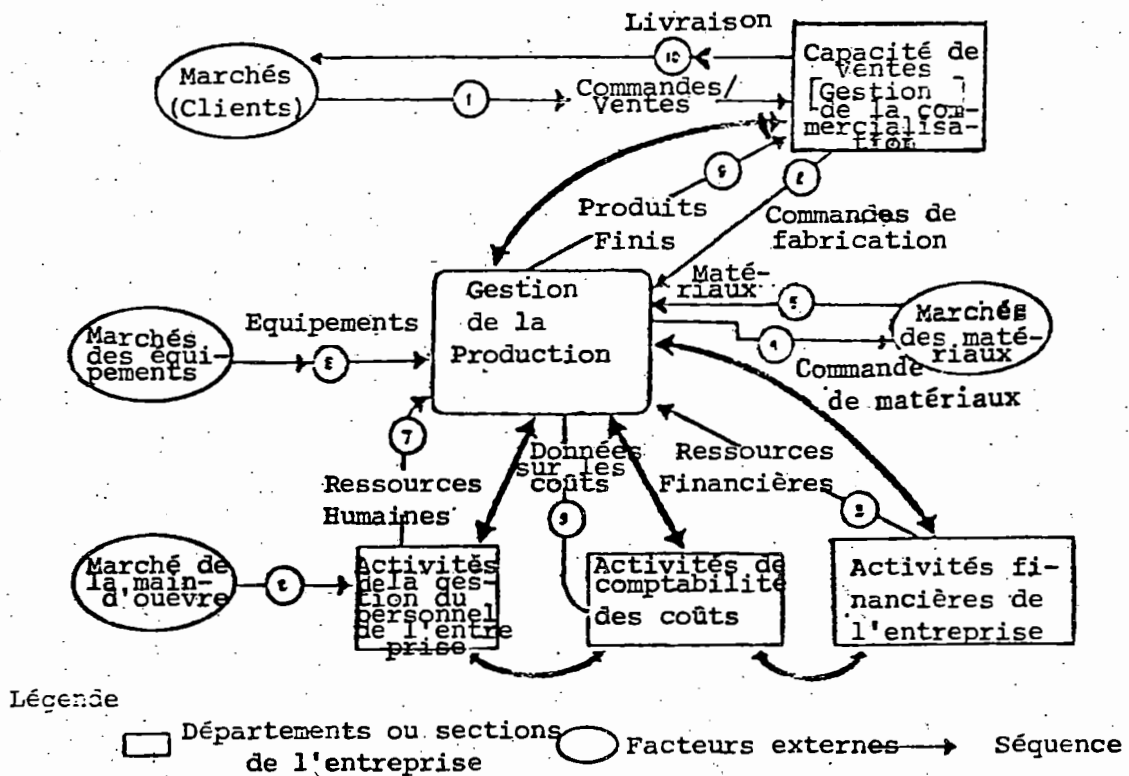


SCHEMA 3.5. : CYCLE DE VIE DU PRODUIT ET STRATEGIE DE PROMOTION DES PRIX

4. GESTION DE LA PRODUCTION

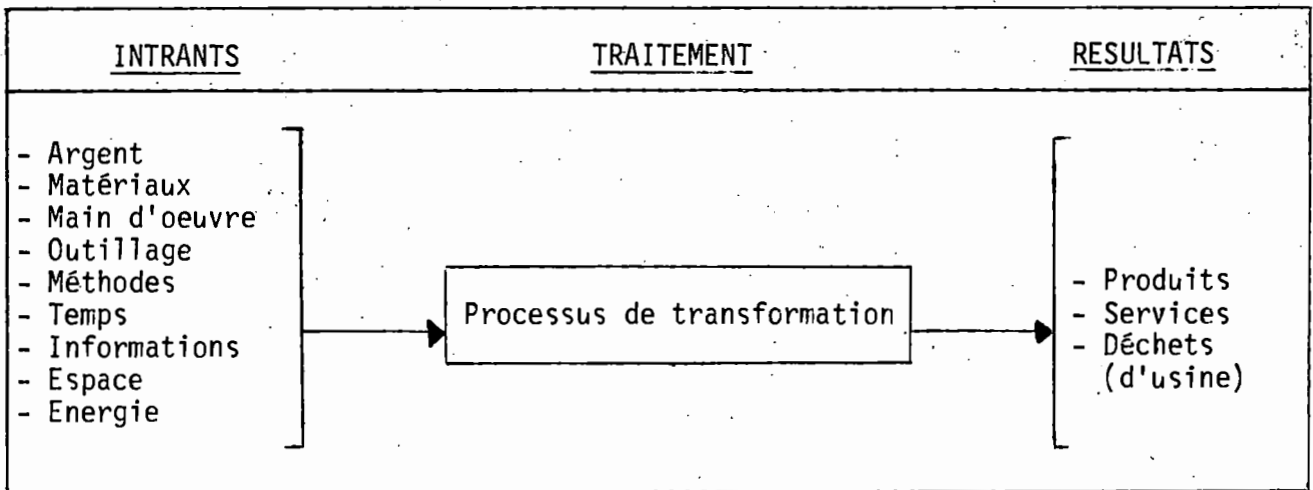
L'entreprise produit des biens ou des services pour son marché-cible. Il appartient au chef d'entreprise d'organiser les ressources et activités nécessaires pour cette activité de production. La gestion de la production se réfère à l'effort conscient que fournit le chef d'entreprise pour planifier, organiser, exécuter et contrôler tout le processus de création de biens et de services à un coût approprié, au moment opportun, avec la qualité et dans la quantité adéquates. En tant qu'élément des activités de gestion, la gestion de la

production doit être intégrée aux autres activités de commercialisation, et celles relatives au personnel et aux finances. La production se justifie par rapport à la commercialisation (savoir quoi produire, en quelle quantité et pour qui), par rapport aux finances (pour le paiement de ses activités), et par rapport au personnel (grâce à qui les choses se réalisent). Cette relation est illustrée dans le tableau 3.6.



SCHEMA 3.6. : RAPPORTS ENTRE LA PRODUCTION ET LES AUTRES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

L'activité de production de l'entreprise est un système qui nécessite un ensemble d'intrants et qui offre à son tour un ensemble de résultats. Les intrants consistent en des facteurs de production, i.e. les matériaux, la main d'oeuvre, les méthodes etc... Ces intrants sont soumis à un processus de transformation, comme le bois de charpente (intrant) est transformé en un meuble (résultat). Ce rapport est illustré dans le tableau 3.7.



TABEAU 3.7. : LE SYSTEME DE PRODUCTION

Le chef d'entreprise doit fournir continuellement les ressources en intrants nécessaires, afin d'assurer un fonctionnement continu et profitable. Certains intrants peuvent être considérés comme "acquis" ou fixes (i.e. les terrains, les locaux, l'outillage et l'équipement) - au moins pour une certaine durée dans la mesure où ces investissements sont souvent effectués au début du démarrage des opérations et seront utilisés pour une période très longue.

Des investissements complémentaires sont effectués lorsque l'entreprise développe ses activités. Les apports des autres intrants tels que les matières premières, la main d'oeuvre, les méthodes, les informations etc... est continu et répétitif, de telle sorte qu'ils requièrent plus d'attention de la part du chef d'entreprise.

4.1. Système de production

Le système de production de l'entreprise détermine en général le rythme de vie et de travail. Les options du chef d'entreprise peuvent être classées en trois grandes catégories : fonctionnement intermittent, fonctionnement continu, et combinaison d'un fonctionnement intermittent et continu. Sous un système de production à fonctionnement intermittent, l'entreprise produit pour des commandes et des clients spécifiques, de sorte que lorsqu'il n'y a pas de commandes, la production est arrêtée. Le système intermittent peut être à son tour subdivisé en système de travail sur commande (ex : Atelier de construction métallique) et en système de fabrication en série traditionnelle (ex : sculpture saisonnière du bois). Sous un système continu de production, l'entreprise fabrique pour stocker (c'est-à-dire que la production s'effectue même sans acheteur prêt à acquérir les produits à cette époque). Le système continu peut être subdivisé en fabrication en séries modernes

(ex : fabrication de vêtement) et système de traitement (ex : électroplacage). Il y a combinaison des deux systèmes lorsque l'entreprise produit plusieurs biens dont certains par le biais de la production intermittente et les autres par celui du fonctionnement continu, comme dans le cas de la production de jouets en bois pour un client spécifique, à côté de celle de meubles pour le marché général. Le choix qu'aura à faire le chef d'entreprise pour un système de production sera un choix stratégique. Il dépend essentiellement des caractéristiques du marché-cible de l'entreprise, du type de procédé, du procédé requis, et des potentiels de l'entreprise quant à l'expansion du marché et de la production.

4.2. Planification et contrôle de la production

L'un des sous-systèmes les plus importants d'un système de production est la planification et le contrôle de la production. En tant que centre d'informations principal de tout le processus de production, la planification et le contrôle de la production garantissent que le flux de matières, argent, outillage, main d'œuvre etc... est suffisant qu'il arrive à temps et dans un bon ordre ; et que les éléments sont disponibles à une quantité qui permettra au système de production de respecter le calendrier de livraison. Les éléments essentiels de la planification et du contrôle de la production sont donnés dans le schéma 3.8. Le système peut être subdivisé en planification de la production et contrôle de la production, avec des fonctions spécialisées pour chaque branche.

<u>Planification de la Production</u>	Détermination des besoins en matériaux, outillage, apports en main d'œuvre, etc...
<u>Parcours</u>	Choix du parcours le plus adéquat pour les différentes étapes de fabrication, à travers tout le système de production.
<u>Calendrier</u>	Préparation des calendriers et ordres de production
<u>Répartition des tâches</u>	Autorisation des opérations, processus et distribution des responsabilités
<u>Accélération</u>	Élimination des obstacles qui surgissent tout au long du système de production

SCHEMA 3.8. : PRINCIPAUX ELEMENTS D'UN SYSTEME DE
PLANIFICATION ET DE CONTROLE DE LA PRODUCTION

4.2.1. Planification de la production

L'activité de planification de la production consiste généralement en ce qui suit :

- a) La coordination des activités de la section de production avec celles des autres sections de l'entreprise telles que la commercialisation et les finances ;
- b) La détermination de ce que la section de production doit produire sur la base de la demande du marché ;
- c) Le calcul des quantités à produire sur la base des prévisions de ventes ;
- d) La programmation de la livraison des produits aux clients ;
- e) La programmation des délais et des quantités requises en matière de matériaux, outils, main d'oeuvre et installations, etc...
- f) La synchronisation des contributions du personnel, des achats et de l'administration à l'activité de production globale.

4.2.2. Contrôle de la production

L'activité de contrôle de la production implique les tâches suivantes :

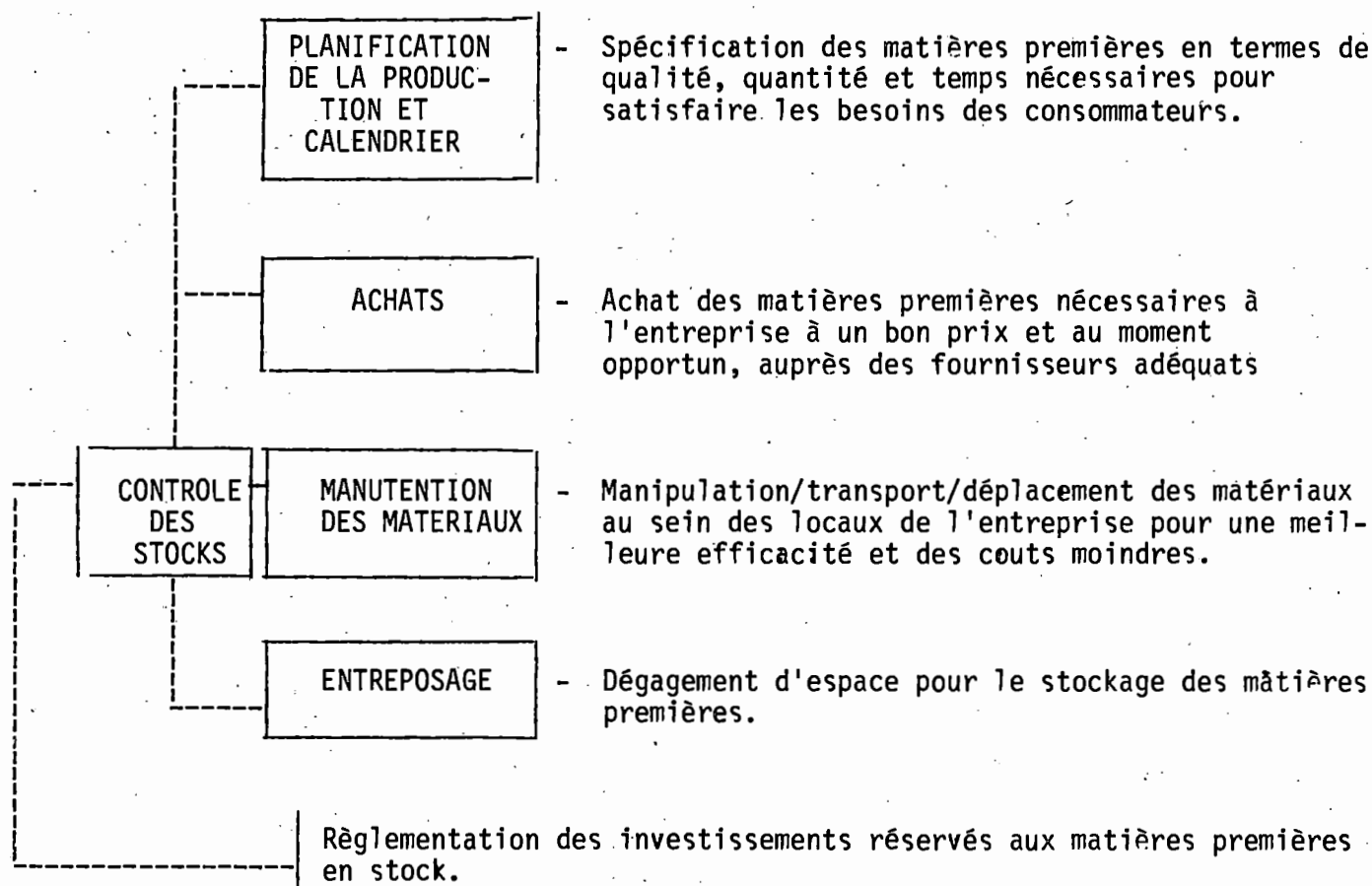
- a) La promotion du fonctionnement effectif de l'entreprise par le biais du contrôle de toutes les activités au sein de la section de la production ;
- b) La coordination des activités de fabrication conformément au plan de production ; et
- c) La supervision des activités d'acheminement, de chargement, de programmation, d'accélération et de suivi.

En réalité, l'activité de planification et de contrôle de la production n'est pas souvent systématique dans beaucoup d'entreprises. Dans les petites entreprises, la plupart des activités de planification sont formulées grosso modo et stockées dans l'esprit du chef d'entreprise.

Du fait que le chef d'entreprise est préoccupé par beaucoup d'autres aspects de l'entreprise, il y a risque de se retrouver avec un effort de planification mal organisé et des procédures de contrôle hasardeuses, pouvant aboutir à des oublis, des actions non-économiques et parfois à de graves erreurs.

4.3. Gestion des matériaux

La gestion des matériaux constitue une sous-activité importante de la gestion de la production, étant donné que le coût du matériel peut aller jusqu'à 60 pour cent du coût de production dans beaucoup de PME. Sa portée s'étend sur les autres zones d'activités de la gestion de la production, notamment sur : a) la planification de la production et les délais ; b) les achats ; c) la manutention du matériel ; d) le stockage/l'entreposage ; et e) le contrôle des stocks. Le schéma 3.9 est une représentation schématique de la portée de la gestion des matériaux.



SCHEMA 3.9 : PORTEE DE LA GESTION DES MATERIAUX

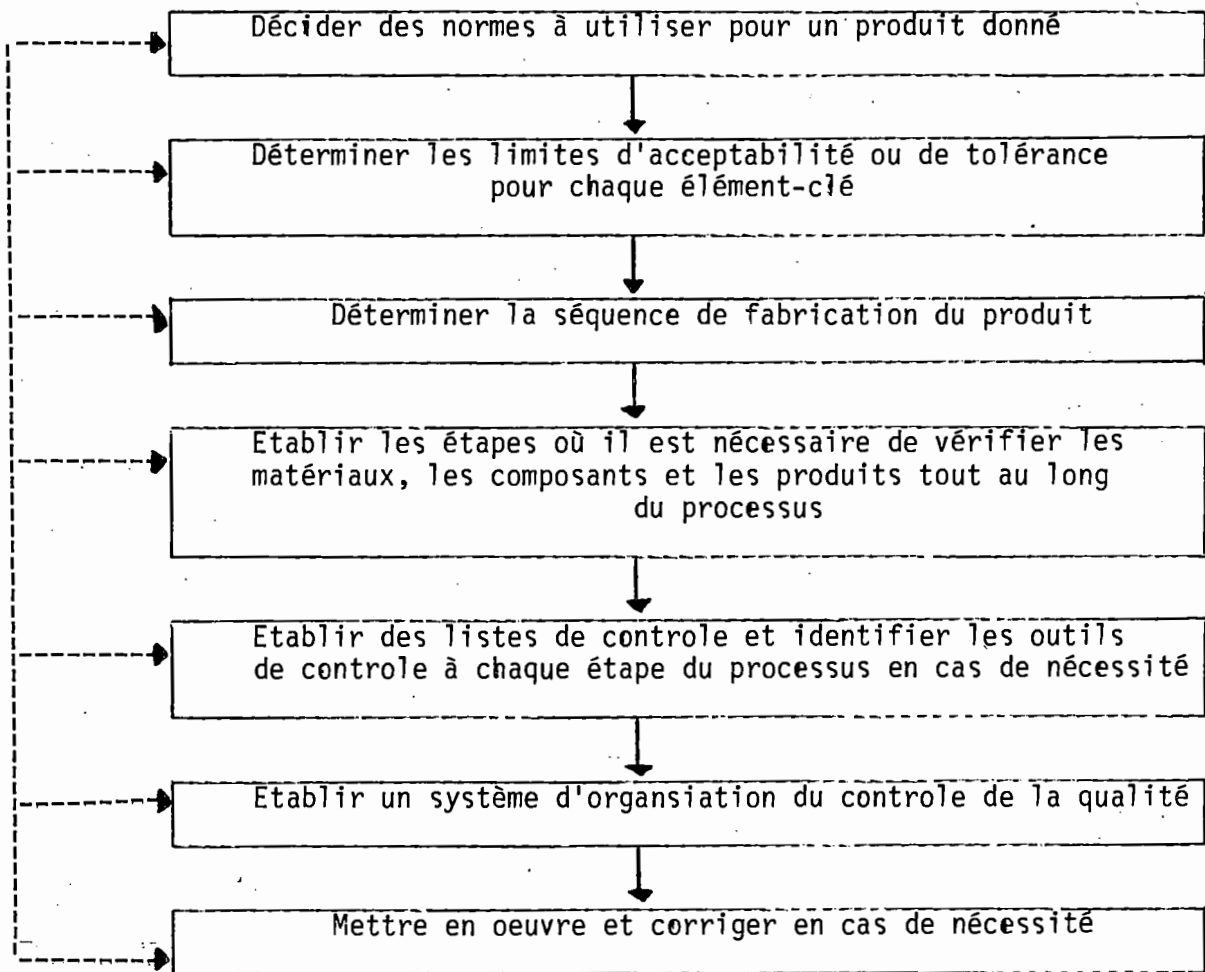
4.4. Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité est un autre domaine important de la gestion de la production. Il s'agit de l'identification des causes des différents défauts et variations, des normes établies sur des spécificités du produit et la rectification de ces défauts et variations. Les objectifs de chaque initiative de contrôle de la qualité doivent viser à la fois la réparation et la prévention. L'objectif de réparation implique un tri des produits défectueux au stade final de la production de sorte que seuls les produits répondant aux normes établies puissent atteindre l'utilisateur final.

L'aspect préventif se concentre sur la détermination à différents stades de la production de la (des) raison(s) qui justifie(nt) les avaries, afin de les réduire au minimum au stade final de la production.

En examinant le système de contrôle de la qualité des produits, le chef d'entreprise doit tenir compte de deux caractéristiques essentielles : celles qui sont variables et celles acquises. Les caractéristiques variables sont les caractéristiques physiques qui sont directement mesurables, c'est-à-dire la longueur, la largeur, la force, l'épaisseur etc..., alors que les caractéristiques acquises se réfèrent à celles qui ne sont pas mesurées directement de façon physique, c'est-à-dire, la beauté, l'aspect uniforme, l'attraction etc... La tâche du chef d'entreprise consistera à établir un équilibre entre ces deux caractéristiques pour satisfaire aux exigences du marché-cible.

La taille réduite des petites entreprises ne justifie pas l'absence d'un système de contrôle de qualité approprié. L'entreprise peut adopter des techniques et procédures simples telles que celles décrites dans le tableau 3.10.



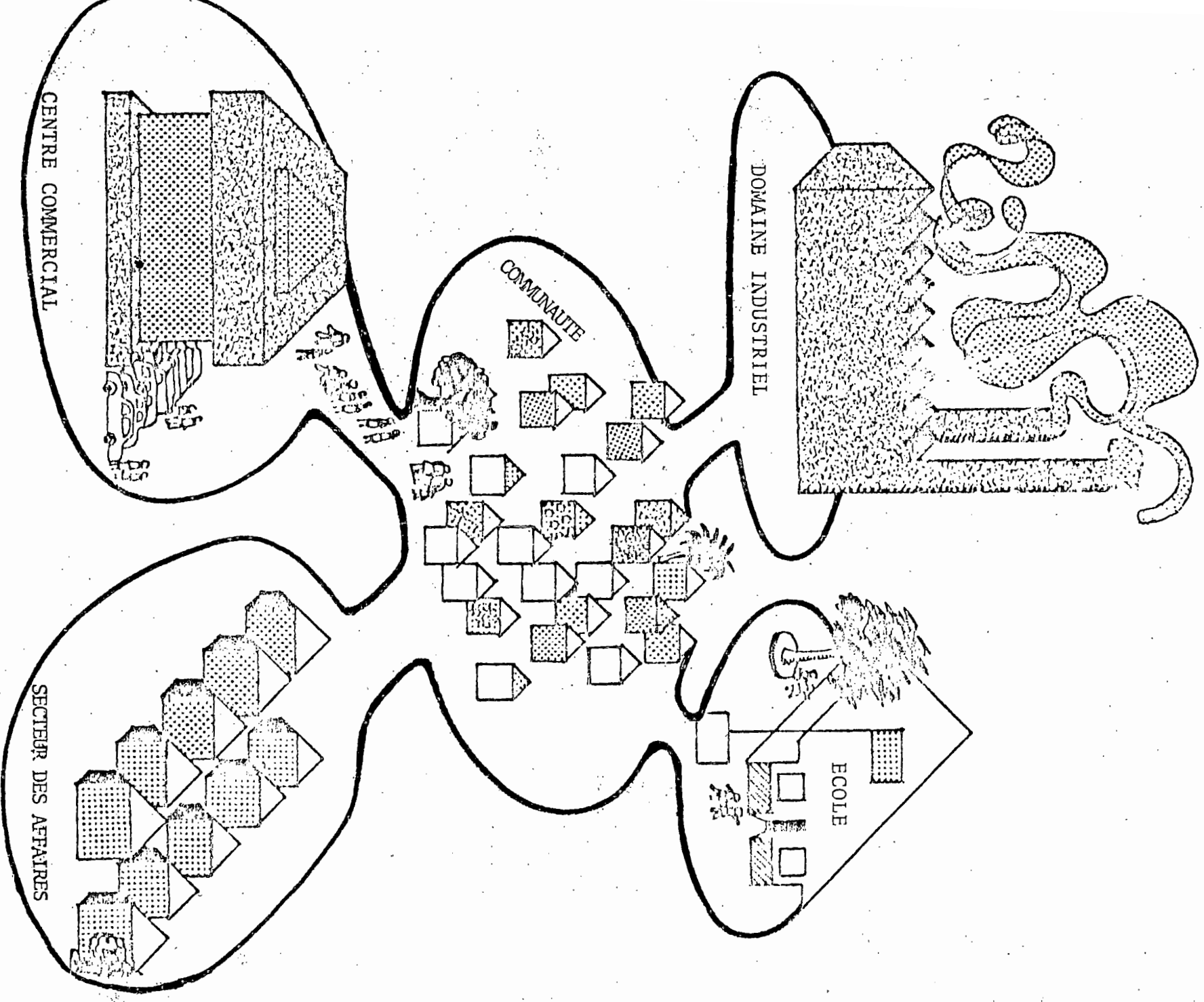
SCHEMA 3.10 : PROCEDURES DE CONTROLE DE LA QUALITE AU NIVEAU DES PETITES ENTREPRISES DE FABRICATION

4.5. Emplacement de l'entreprise

Pour la plupart des chefs d'entreprise débutant dans les affaires, la décision de l'emplacement de l'entreprise n'est pas chose très difficile car, le plus souvent, ils n'ont pas le choix. Beaucoup de petites entreprises ont leurs usines situées dans la zone de résidence du chef d'entreprise ou dans le voisinage. Mais lorsque, comme on le souhaite, l'entreprise se développe, la question de déménager pour emménager ailleurs devient impérieuse. Le chef d'entreprise peut tenir compte des facteurs suivants, pour décider de l'emplacement de son entreprise :

- la proximité des sources de matières premières. L'acquisition de matières premières en gros peut s'avérer très onéreuse si l'usine est située loin de leur source ;

- b) la proximité des marchés. Les couts de distribution des produits finis seront considérablement affectés par la proximité de l'usine, de ses marchés les plus importants ;
- c) L'infrastructure de transport. Le cout du transport, de meme que la disponibilité, la fiabilité et la fréquence des services de transport en provenance de et vers le site choisi sont des choses importantes à faire entrer en ligne de compte.
- d) Les infrastructures communautaires : Il y a lieu de considérer les infrastructures nécessaires à l'entreprise et qui sont disponibles au sein d'une certaine communauté. Celles-ci comprennent les services publics, l'électricité, les réseaux routiers, etc...
- e) La disponibilité de main d'oeuvre. Le cout de la main d'oeuvre, les compétences et les attitudes face au travail sont des éléments importants à considérer dans la décision sur l'emplacement de l'entreprise.



EMPLACEMENT DE L'ENTREPRISE

5. GESTION FINANCIERE

L'entreprise se développe bien grâce aux fonds fournis pour son fonctionnement. Le financement est donc le lubrifiant de l'entreprise (paiement des intrants nécessaires à la production et réception du paiement des résultats de la production. La fonction financière de l'entreprise traduit les activités de celles-ci en termes financiers et permet d'établir un système d'informations pour le contrôle des résultats des activités. Il est important par conséquent, que le chef d'entreprise ait une bonne maîtrise des concepts et méthodes de gestion financière. Il doit savoir quels documents archiver, quel système comptable utiliser, comment savoir si l'entreprise est rentable ou pas, comment déterminer la situation financière de l'entreprise, etc... La gestion financière couvre la tenue des livres, la comptabilité des coûts, la gestion du capital, le contrôle des coûts, le financement, le budget et la budgétisation du capital. L'analyse de ratios, des mouvements de fonds des seuils de rentabilité constitue un moyen d'interpréter les résultats de l'entreprise.

5.1. La tenue des livres

Une information et une documentation adéquates et précises représentent la base d'une bonne gestion financière. De nombreuses petites entreprises ne se développent pas à cause d'une mauvaise tenue des livres et c'est là un domaine que beaucoup de chefs d'entreprise n'appréhendent pas comme il faut. Une documentation adéquate tient le chef d'entreprise bien informé sur ses bénéfices, l'actif et le passif, le capital, les dettes actives, le besoin de liquidités, etc...

Le chef d'entreprise doit tenir les registres suivants : a) registre des entrées et sorties de caisse ; b) registre des ventes ; c) registre des achats ; d) livre des comptes généraux ; e) registre général ; et f) registre de petite caisse.

Le chef d'entreprise peut choisir une comptabilité en partie simple ou en partie double.

5.1.1. Comptabilité en partie simple

Le système de la comptabilité en partie simple est une tenue de livres simples qui inscrit seulement les transactions affectant les comptes personnels et les liquidités du chef d'entreprise. Les transactions sont inscrites de façon narrative dans un livre en partie simple appelé registre journalier. Les procédures en partie simple sont fréquemment utilisées dans les petites entreprises dont les activités ne requièrent pas les services d'un comptable. Dans le cas de la comptabilité en partie simple, il est conseillé au chef d'entreprise de louer les services d'un comptable à l'avance pour la préparation et l'interprétation des états financiers ainsi que des déclarations de revenus et autres documents exigés par le gouvernement. Les différents documents utilisés en général dans un système de comptabilité en partie simple se composent de : a) registre journalier ou registre général ; b) le registre des liquidités ; et c) le grand livre des comptes qui présente les soldes créditeurs et débiteurs.

5.1.2 Comptabilité en partie double

C'est le système de comptabilité utilisé universellement qui indique que deux parties sont effectuées pour chaque transaction engagée. Le

concept fondamental est qu'à chaque fois que des biens ou des services sont reçus, d'autres biens ou services sont relâchés, ce qui signifie que chaque transaction doit avoir une partie débit et une partie crédit égales. Le résultat final de toute transaction est un changement de la valeur de certains avoirs et , dettes, de propriété ou une combinaison de changements. Les règles suivantes sont observées pour débiter ou créditer les comptes :

Débiter un compte lorsque

- un avoir augmente
- une dette diminue
- le capital diminue
- le revenu décroît
- une dépense est effectuée

Créditer un compte lorsque

- un avoir diminue
- une dette augmente
- le capital augmente
- le revenu s'accroît
- une dépense est réduite

5.2. Gestion de l'Actif

L'actif représente les ressources de l'entreprise, de telle sorte qu'il est vital dans la détermination de la capacité de l'entreprise à produire et à faire des bénéfices. L'actif, par définition se rapporte aux choses de valeur que possède l'entreprise et se compose essentiellement de deux éléments : les immobilisations et le fond de roulement. Les immobilisations comprennent les terrains, le matériel, l'équipement et autres installations utilisées dans le fonctionnement de l'entreprise. Le fond de roulement est le pivot de l'entreprise. Un solde de liquidités adéquat et raisonnable doit être réservé pour les dépenses en espèces requises au jour le jour pour la production et le fonctionnement. Un niveau raisonnable de stocks (matières premières, produits finis, et produits en cours de traitement) doit aussi être maintenu. Les dettes actives représentent le financement par l'entreprise des ventes à crédit.

Tous ces éléments montrent que le chef d'entreprise doit gérer l'actif de l'entreprise de façon efficace. Il doit planifier son allocation appropriée et établir un équilibre entre ne pas trop investir dans l'acquisition d'aucune catégorie de biens, équipements ou construction et ne pas investir assez (stocks de matières premières indispensables). Il doit s'assurer que l'actif de l'entreprise est utilisé de façon productive et contribuer à la formulation de projets. Il est de sa responsabilité d'étudier et de décider comment l'acquisition de biens est ou sera financée - à crédit ou par son propre capital, et d'assurer la continuité du financement pour l'entreprise. Les créanciers sont aussi intéressés non seulement dans la rentabilité de l'affaire mais aussi dans sa position en matière de liquidités (sa capacité à rembourser les dettes arrive à échéance).

5.3. Gestion des liquidités

La gestion des liquidités est vitale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. La position des liquidités est à tout moment un indice significatif de la capacité de la société à se développer et à faire face aux diverses contingences. L'entreprise peut être rentable sans avoir de liquidités dans le cas où celles-ci sont investies dans les stocks, les dettes actives et les immobilisations. Une gestion efficace des liquidités requiert de la part du chef d'entreprise qu'il évite les pièges que sont :

- un mauvais controle interne. L'entreprise peut souffrir de pertes de liquidités résultant de vols, détournement ou falsification de documents ;
- l'absence de planification pour les liquidités. L'entreprise peut être à court de liquidités pour son fonctionnement ;
- la déviation de fonds : les fonds de roulement sont utilisés pour financer l'achat d'équipements et d'outillages, ou sont utilisés pour d'autres opérations que celles prévues initialement ;
- un mauvais recouvrement des factures. Parfois le chef d'entreprise ne peut pas retrouver ses débiteurs ou ne recouvre pas les sommes dues ;
- l'absence de controle des dépenses. Les dépenses ne sont pas conformes au niveau de production, à la capacité ou aux ressources de l'entreprise, parfois en raison de l'absence d'un budget alloué aux dépenses.

Une gestion efficace des liquidités nécessite aussi que le chef d'entreprise prenne des mesures positives pour préserver les fonds, faire des estimations des mouvements de fonds, préparer un budget pour les liquidités et un rapport quotidien sur le solde des liquidités. Il doit aussi étudier les effets de la dépréciation et des éléments autres que les liquidités sur les mouvements de fonds et profiter des possibilités d'économiser de l'argent, telles que les escomptes.

5.4. Comptabilité des couts

La compréhension par le chef d'entreprise du montant des couts de ses produits est très importante pour l'entreprise. Beaucoup de chefs d'entreprise déterminent le prix de leurs produits sans bien cerner les implications de leur cout. La comptabilité des couts aide le chef d'entreprise à déterminer l'efficacité des différents centres entraînant des couts au niveau de l'entreprise. Les objectifs premiers de la comptabilité des couts sont de déterminer le cout de fabrication du produit (matériaux directs, main d'oeuvre directe, frais généraux de fabrication) et de contrôler le cout de fonctionnement de l'entreprise en associant les couts réels aux couts prévus et en adoptant des mesures rectificatives. A cet effet, le chef d'entreprise doit adopter un système de comptabilité des couts comme méthode de fournir des données sur les couts pour le grand livre des comptes. Le chef d'entreprise peut choisir, selon la nature de la spécialisation de l'entreprise entre :

- a) Un système de couts basé sur les commandes de travail, où les couts sont associés à un travail. Le cout des matières premières, de la main d'oeuvre directe et des frais généraux de fabrication applicable à chaque travail est totalisé et divisé par le nombre d'unités finies pour obtenir le cout moyen par unité. Ce système est utilisé dans les ateliers d'usinage et les contrats de sous-traitance.
- b) Système de cout par processus où les points focaux dans la détermination des couts sont les différentes sections ou les processus du cycle de production. Le cout des matières premières, de la

main d'oeuvre et des frais généraux de fabrication applicable à chaque section ou processus pendant une période de temps donné est totalisé. Le cout moyen de traitement du produit dans chaque section est déterminé en divisant le cout total de la section par le nombre d'unités traitées au cours de la période. Le système de cout par processus est utilisé par les usines de traitement des denrées alimentaires, des produits chimiques et des conserveries entre autres.

- c) Système de cout basé sur les contrats, où les matières premières, la main d'oeuvre et les autres couts sont des couts de contrats directs. Les frais généraux sont facturés dans les contrats sur une base appropriée.
- d) Système de cout par lot, cela représente un cout de service pour un groupe ou un lot de produits identiques comme dans la fabrication de vêtements.

5.5. Budget et controle budgétaire

Le fait d'être préparé est une qualité essentielle au succès du chef d'entreprise. La budgétisation signifie la planification pour l'avenir et la budgétisation anticipée aide le chef d'entreprise à prévoir les besoins futurs de l'entreprise. Un budget traduit en langage monétaire commun cette planification des activités futures. Le processus de budgétisation tient compte de performances passées et de la façon dont les ressources peuvent être utilisées pour la réalisation des objectifs fixés. Elle assigne des objectifs à l'entreprise et à ses différentes sections pour une période définie. Elle planifie les délais pour l'obtention de résultats dans la production de l'entreprise (ex : matériaux, main d'oeuvre, etc...) et fait des estimations à l'avance pour les montants qui doivent être disponibles au niveau de l'entreprise à différentes périodes de l'année.

Le chef d'entreprise peut préparer deux types de budget, à savoir :

- a) un budget de fonctionnement - qui détermine les recettes et dépenses estimatives pour une période à venir ;
- b) un budget financier, qui décrit les montants de liquidités entrant et sortant de l'entreprise pendant la période couverte par le budget.

Il ne faut pas perdre de vue que les budgets sont rarement "corrects à 100 pour cent" étant donné qu'ils sont basés sur des hypothèses. Leur exactitude et leur utilité dépendent de la validité et de la solidité des hypothèses avancées.

5.6. La budgétisation du capital

L'acquisition d'avoirs importants représente une décision sérieuse pour le chef d'entreprise. Une bonne décision peut mettre l'entreprise sur la voie d'un fonctionnement rentable, une mauvaise décision peut paralyser son entreprise. Il doit par conséquent effectuer une budgétisation judicieuse du capital. Ce terme signifie la planification des dépenses qui seront amorties au delà d'une année. De telles dépenses peuvent impliquer l'acquisition d'avoirs

tels que terrains, locaux, équipement et outillage. La budgétisation du capital nécessite une bonne information pour la prise de décisions : a) des données sur les recettes et couts éventuels d'un investissement envisagé ; b) des critères de sélection de l'investissement envisagé ; et c) des alternatives, essentiellement sous forme d'autres propositions d'investissement.

Le chef d'entreprise doit adopter une approche systématique dans la budgétisation du capital, spécialement dans la présentation d'alternatives (ex : des machines de capacités, performance et caractéristiques différentes) l'établissement de prévisions et l'évaluation des alternatives, ce qui peut nécessiter la revue des performances ou des expériences passées des autres, la recherche, et même des démonstrations à suivre dans les autres usines. Il doit tenir compte des développements technologiques, des exigences de la maintenance, du fonctionnement, du cout de l'argent etc... Le chef d'entreprise peut adopter différentes méthodes d'évaluation : a) période de recouvrement ; b) rendements de l'investissement ; c) valeur nette actuelle ; et d) taux de rendement interne. Chaque méthode est discutée dans le chapitre 5, Volume I du présent Manuel.

Il est préférable que le chef d'entreprise demande conseil au vulgarisateur sur cette question. La décision finale devrait répondre à l'attente, du chef d'entreprise de voir le capital, les bénéfices escomptés, de voir, en d'autres termes, la valeur des bénéfices excéder le cout du capital.

5.7. Etats financiers

Le chef d'entreprise a besoin de feedback sur les résultats financiers de son entreprise et d'informations sur la situation financière de celle-ci. Les états financiers sont destinés à fournir au chef d'entreprise et aux parties concernées une image globale de la rentabilité et de la situation financière de l'entreprise. Ils consistent en ce qui suit :

- a) Le bilan - qui est un état formel de la situation financière de l'entreprise montrant l'actif, le passif et les actions ordinaires du chef d'entreprise selon une classification et à une période spécifique ;
- b) L'état des pertes et profits (Compte d'exploitation) - qui est un rapport financier résumant les éléments de recettes, les éléments de dépenses et la différence entre eux, soit pertes ou profits pour la période couverte par la comptabilité.

Le chef d'entreprise ayant un bon esprit d'analyse peut aussi s'atteler à la préparation d'un état des mouvements de fonds pour déterminer les sources et l'utilisation des fonds de roulement de l'entreprise au cours de la période couverte par la comptabilité et un état de cash flow pour examiner les entrées et sorties de fonds. Les états financiers sont utiles seulement lorsqu'ils sont bien compris par le chef d'entreprise, et bien mieux utilisés pour la prise de décisions. Leur analyse combinée avec l'utilisation de différents outils financiers (Voir Chapitre 5, Volume I du présent Manuel) fournit une information vitale au chef d'entreprise, sur la rentabilité, la productivité, les courants favorables, défavorables, les liquidités, la stabilité, etc...

Références

1. Gibbons, R.W. and Husack, G.A. The One Book Accounting System. Barbados Institute of Management and Productivity and Manitoba Institute of Management, 1980.
2. Kotler, Philip. Marketing Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976.
3. Manitoba Institute of Management. Evaluation and Management of Fixed Assets. Royal Bank of Canada, 1977.
4. Manitoba Institute of Management. Market Planning. Royal Bank of Canada, 1979.
5. Small Entreprises Research and Development Foundation. Small Business Guides. Manila, 1981.
6. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Entrepreneur's Handbook. Singapore : Technonet Asia, 1981.
7. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. How to Start and Manage a Small Enterprise. Manila, 1982.

CHAPITRE 4 : METHODES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

RESUME

1. INTRODUCTION
2. RECONNAITRE LES METHODES DE VULGARISATION
3. DIFFERENTES METHODES DE VULGARISATION
 - 3.1. Les visites d'entreprise
 - 3.2. Les conférences
 - 3.3. Les tables rondes
 - 3.4. Les démonstrations de procédés
 - 3.5. Les entreprises-modèles
 - 3.6. Les campagnes
 - 3.7. Les expositions
 - 3.8. Les tours d'entreprises
 - 3.9. Les bulletins de liaisons
 - 3.10. La Radio et la Télévision
 - 3.11. Les visites aux vulgarisateurs
4. CHOISIR LES METHODES DE VULGARISATION

CHAPITRE 4 : METHODES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

RESUME

Ce présent chapitre présente une brève description du principe de la préparation, l'exécution, des avantages et des limites d'onze méthodes de vulgarisation industrielle fréquemment utilisées, à savoir (1) les visites d'entreprise, (2) les conférences, (3) les tables rondes, (4) les démonstrations de procédés, (5) les entreprises modèles, (6) les campagnes, (7) les expositions, (8) les tours d'entreprise, (9) les bulletins de liaison, (10) la radio et la télévision, et (11) les visites aux vulgarisateurs. Ce chapitre se termine sur des suggestions sur la façon de choisir la méthode de vulgarisation appropriée.

1. INTRODUCTION

L'objectif principal de la vulgarisation industrielle dans la promotion et le développement des petites entreprises est d'amener les chefs d'entreprise à prendre des mesures appropriées dans leur propre intérêt. Mais ces derniers n'admettent pas facilement qu'ils sont confrontés à des problèmes ou que certains changements peuvent s'avérer profitables, parce qu'en général, ils n'aiment pas perturber les situations établies. Par conséquent, avant qu'une quelconque action puisse être envisagée, des chefs d'entreprise doivent être intéressés, avoir la volonté d'effectuer des changements et avoir les compétences nécessaires pour les actions à entreprendre. En d'autres termes, toutes les actions des chefs d'entreprise procèdent d'une stimulation.

Cela implique que les méthodes de vulgarisation -utilisées pour l'introduction de changements- doivent apporter des idées et des faits susceptibles de réveiller l'intérêt des chefs d'entreprise pour les changements nécessaires et la volonté de les appliquer. Il va sans dire que les changements suggérés par le vulgarisateur doivent être judicieux. Ils doivent répondre aux besoins réels des chefs d'entreprise. Et lorsque ces derniers les essaient, ils doivent donner les résultats escomptés. La réussite d'une mesure de changement permet aux chefs d'entreprise de prendre plus de risques calculés et d'apprendre davantage.

L'apprentissage est un processus qui développe une habitude. Les chefs d'entreprise oublient souvent leurs anciennes idées pour en apprendre de nouvelles. En général, les chefs d'entreprise sont bombardés d'idées venant de toutes parts -de leurs collègues chefs d'entreprise, de leurs employés, leurs fournisseurs, leurs clients, entre autres- sur presque tout, et souvent de façon mal organisée et mal centralisée. Et, les vulgarisateurs essaient à leur tour d'apporter plus d'idées à la fois. Pour ce qui est de la vulgarisation, il n'est pas recommandé de présenter trop d'idées à la fois. Pour être acceptés, les vulgarisateurs doivent planifier soigneusement l'enseignement des changements nécessaires. Les chefs d'entreprise ne sauraient être stimulés par un cours mal préparé, une conférence improvisée, une démonstration mal exécutée ou une exposition sans aucun attrait.

Les changements recommandés doivent être de bons changements ; ils doivent, dans la mesure du possible, éviter d'inclure trop de "et", de "si" et de "mais". D'autre part, les idées doivent être renforcées pour pouvoir entraîner des changements dans le comportement et l'attitude des chefs d'entreprise. En d'autres termes, chaque article de bulletin de liaison, chaque thème dans la conférence, toute démonstration, visite d'entreprise ou tour doit être choisi et utilisé de façon efficace pour la promotion des réactions souhaitées chez le chef d'entreprise. Toutes ces méthodes de vulgarisation -lorsqu'elles sont appliquées habilement- peuvent aider les chefs d'entreprise à se concentrer sur un objectif et tout faire pour le réaliser.

2. RECONNAITRE LES METHODES DE VULGARISATION

De meme que la vulgarisation agricole, la vulgarisation industrielle utilise aussi des méthodes ou des approches pratiques qui suscitent des changements et des améliorations dans l'attitude, la capacité et les connaissances des chefs d'entreprise des petites entreprises. Mais contrairement à la vulgarisation agricole, les méthodes de la vulgarisation industrielle ne sont pas reconnaissables immédiatement et peuvent meme ne pas etre familières aux lecteurs. Cela ne veut cependant pas dire qu'il n'existe pas de méthodes de vulgarisation industrielle uniques. Il en existe. Le problème se situe au niveau de l'absence de termes génériques pouvant décrire parfaitement les méthodes. Un exemple à citer est le Centre de Services Communs (CSF). Doté d'un ensemble d'outillages et d'équipements procurés par le gouvernement et jugés hors de la portée des entreprises, le Centre complète ainsi les infrastructures traditionnelles d'un groupe de petites entreprises avec des éléments relativement modernes, leur permettant d'augmenter leur capacité de production. Cette structure de vulgarisation industrielle est simplement connue sous le nom de CSF dans les pays tels que l'Inde, l'Indonésie, le Bangladesh, etc... qui l'ont établie. Le fait que le CSF utilise des démonstrations des procédés, la formation de chefs d'entreprise, les expositions, la formation d'employés, etc... dans ses activités de vulgarisation n'apparaît pas.

L'absence de termes génériques n'a toutefois pas entravé l'utilisation des méthodes de vulgarisation industrielle dans la promotion et le développement des petites entreprises. Par exemple, les pays qui ont fait une promotion agressive des rapports de sous-traitance entre les entreprises et les grandes industries se sont basés largement sur différentes méthodes de vulgarisation industrielle (le programme Big Brother aux Philippines, le Plan Foster Father en Indonésie, L'Ancillary Firm Development en Inde). Pour susciter l'enthousiasme pour leur programme, ils ont utilisées des campagnes, la radio et la télévision, des bulletins de liaisons et des discours d'hommes politiques, d'académiciens et de vulgarisateurs. Et pour soutenir l'intérêt suscité, ils ont utilisé des conférences, des entreprises-modèles et des tours d'entreprises. Par ailleurs, certains pays ont organisé un programme annuel d'identification et de récompense des meilleurs chefs d'entreprise ou plus. Publié sous le nom de Prix Golden Shell, aux Philippines, ce programme est une utilisation de la méthode des entreprises-modèles, c'est-à-dire que l'expérience positive des chefs d'entreprise lauréats devient pour les autres un modèle à suivre.

Ainsi, pour faciliter la présentation et la reconnaissance immédiate, des méthodes de vulgarisation industrielle, celles-ci ont été présentées en utilisant des versions adaptées de la vulgarisation agricole.

3. TYPES DE METHODES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

Cette section présente une brève description du principe, de la préparation, de l'exécution, des avantages et des limites d'onze méthodes de vulgarisation industrielle¹ fréquemment utilisées : (1) les visites d'entreprise, (2) les

¹ La formation et le transfert des informations - bien qu'étant des méthodes puissantes de vulgarisation industrielle - sont discutés dans deux chapitres différents du Présent Manuel. Voir les chapitres 6 et 8 du présent volume.

conférences, (3) les tables rondes, (4) les démonstrations de procédés, (5) les entreprises-modèles, (6) les campagnes, (7) les expositions, (8) les tours d'entreprises, (9) les bulletins de liaisons, (10) la radio et la télévision, et (11) les visites aux vulgarisateurs.

3.1. Les Visites d'entreprise

3.1.1. Principe

L'une des méthodes de vulgarisation les plus efficaces consiste à rendre visite aux chefs d'entreprise dans leur propre entreprise ou chez eux. En partie parce que cela permet aux vulgarisateurs de s'occuper d'un problème spécifique du chef d'entreprise à la fois ; en partie aussi, parce qu'ainsi le vulgarisateur démontre qu'il s'intéresse à chaque chef d'entreprise à qui il rend visite ; et en partie enfin, parce que c'est pour les vulgarisateurs la meilleure façon d'être et de rester intimement liés à leurs chefs d'entreprise/clients. Au cours d'une visite, le vulgarisateur et le chef d'entreprise discutent. Loin d'être une conversation ordinaire, cette discussion devra permettre au vulgarisateur qui au préalable a une idée bien précise en tête d'orienter ces conversations vers cette idée.

La première étape consiste à informer le chef d'entreprise de certains changements pouvant être bénéfiques à la gestion de son entreprise. La deuxième étape est de persuader le chef d'entreprise à prendre des mesures. Et la troisième est de soutenir l'intérêt du chef d'entreprise pour les changements suggérés. Il existe de nombreuses "façons" de manipuler une conversation, parmi lesquelles l'utilisation habile d'une série de questions auxquelles la réponse est "oui". Si le chef d'entreprise répond "oui", six à sept fois au cours de la conversation, il répondra vraisemblablement "oui" à la plaidoirie finale du vulgarisateur pour des améliorations. Cette méthode est utilisée par les vulgarisateurs pour : (a) gagner la confiance et se faire connaître du chef d'entreprise ; (b) discuter des problèmes spécifiques du chef d'entreprise, (c) mettre en évidence d'autres problèmes, (d) enseigner ou "vulgariser" de nouvelles capacités, (e) obtenir des renseignements et donner des informations. Bien qu'une visite programmée soit préférable, les vulgarisateurs peuvent aussi utiliser les visites improvisées, c'est-à-dire se présenter chez le chef d'entreprise sans avoir averti auparavant.

3.1.2. Préparation

En préparant leur visite à l'entreprise, les vulgarisateurs doivent : (a) avoir un objectif très clair et bien défini, (b) être ponctuels, c'est-à-dire que les vulgarisateurs ne doivent jamais faire perdre du temps au chef d'entreprise, (c) demander un rendez-vous et (d) ne pas exclure les petites entreprises éloignées et non fréquentées du tout.

3.1.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) développer des sujets de conversation intéressants, (b) laisser le plus la parole au chef d'entreprise, (c) ne jamais interrompre le chef d'entreprise, (d) ne parler que lorsque le chef d'entreprise est prêt à écouter ; (e) utiliser un langage facile et naturel -le langage du chef d'entreprise, de préférence-, (f) être précis dans chaque déclaration, (g) ne pas donner des explications trop longues, (h) féliciter le chef d'entreprise des bonnes idées présentées, (i) mettre l'accent sur l'apprentissage et la formation, (j) faire un tour "rapide"

de l'entreprise, (k) prendre congé comme une ami du chef d'entreprise, (l) noter la date de la visite, l'objectif, les résultats, les engagements pris et les activités de suivi nécessaires, et (m) si nécessaire, distribuer sans réserve les brochures, dépliants, cartes de visite et autres informations techniques du service de vulgarisation.

3.1.4. Limites

Les visites d'entreprise connaissent certaines limites, telles que : (a) le nombre de contacts pris est limité à la longue, (b) des visites répétées aux chefs d'entreprise enthousiastes ou ayant une réaction positive peuvent créer des préjugés de la part des autres sur le vulgarisateur, et (c) les visites individuelles d'entreprise constitue une méthode relativement onéreuse.

3.2. Les conférences

3.2.1. Principe

Ces conférences organisées par les vulgarisateurs sont des réunions formelles des chefs d'entreprise dirigeant des petites entreprises au sein d'une zone géographique ou dans un secteur industriel où les memes problèmes communs plutôt qu'individuels, sont abordés d'une action concertée. Ceux qui assistent à ces réunions connaissent à l'avance l'ordre du jour et ne participe que s'ils sont quelque peu intéressés. Cette méthode est utilisée pour : (a) couvrir de façon effective un plus grand nombre d'entrepreneurs, (b) préparer les chefs d'entreprise à mener des actions communes, et (c) obtenir la réaction des chefs d'entreprise à propos de certaines questions, activités et certains programmes. En outre, cette méthode est très efficace pour le lancement d'un nouveau programme de vulgarisation ou la présentation d'un programme annuel de vulgarisation, assurant ainsi la participation des chefs d'entreprise-cibles.

3.2.2 Préparation

En préparant une conférence, le vulgarisateur doit : (a) discuter des objectifs et du programme d'activités avec les participants cibles, (b) choisir soigneusement une date appropriée, par exemple au cours de l'effondrement des marchés, (c) informer les participants cibles à l'avance et leur rappeler la conférence peu de temps avant sa tenue, (d) choisir des conférenciers ou des personnes-ressources compétents, (e) choisir et préparer soigneusement le site de la conférence, (f) prévoir des divertissements et autres manifestations, et (g) faire de la publicité pour obtenir une plus grande participation.

3.2.3 Exécution

En utilisation cette méthode, le vulgarisateur doit : (a) commencer et conclure sa conférence promptement, (b) toujours attirer l'attention des participants sur les objectifs de la conférence, (c) éviter les conflits trop flagrants, (d) utiliser la psychologie du groupe pour éveiller les intérêts et susciter des réactions, (e) citer des cas et des exemples appropriés, (f) susciter la participation massive de leaders de groupe dans les principaux volets de la conférence, (g) toujours résumer une discussion pour rappeler aux chefs d'entreprise ce qui a été dit et discuté, (h) remercier les donateurs, les bailleurs de fonds et les services d'auto-soutien, (i) insister sur les activités de suivi, (j) organiser des expositions ou des projections de films et (k) distribuer du matériel didactique et de la documentation.

3.2.4. Avantages

Les conférences ont quelques avantages du fait qu'elles permettent : (a) d'atteindre un plus grand nombre d'entrepreneurs, (b) de préparer le terrain pour d'autres méthodes de vulgarisation, (c) d'utiliser la psychologie du groupe dans la promotion des programmes, (d) d'évaluer immédiatement les réactions, (e) d'établir des contacts personnels, (f) de relever le prestige des participants, (h) d'adopter de nouvelles méthodes ou de nouveaux produits à des coûts relativement bas, et (i) d'optimiser l'échange de connaissances entre participants.

3.2.5. Limites

Il y a certaines limites à cette méthode, à savoir : (a) les sites de conférence ne sont pas toujours adéquats, (b) la portée des discussions est limitée et structurée, (c) le contrôle de l'audience s'avère difficile en raison de l'aspect hétérogène des intérêts des participants, (d) la participation peut être réduite à cause d'événements imprévus ou incontrôlables, tels que les disputes, conditions atmosphériques etc... et (e) il n'y a pas moyen d'éviter l'intrusion de personnes non concernées.

3.3. Les tables rondes

3.3.1. Principe

Une table ronde est une réunion périodique d'un petit groupe -généralement moins de 10 participants- si possible informel, d'entrepreneurs liés par un intérêt commun sur les marchés, les produits, les procédés, les problèmes etc... Le groupe arrive à prendre des décisions communes sur des besoins ressentis collectivement par le biais du partage d'informations et de discussions structurées. Bien inspiré et déterminé, le groupe arrive souvent à résoudre plus de problèmes importants que ne le pourrait aucune agence externe. Les tables rondes permettent l'échange d'expériences et développent chez les participants l'habitude de parler, de penser, de planifier, d'écouter, de travailler coopérativement et d'apprendre en groupe. Cette méthode est utilisée pour : (a) l'évaluation annuelle de la performance d'une industrie, (b) la détermination d'objectifs, l'orientation d'une industrie, etc..., (c) la résolution de problèmes et la prise de décisions collectives et, (d) la vulgarisation au niveau industriel.

3.3.2. Préparation

Afin de pouvoir dresser une liste des participants à une table ronde, le vulgarisateur devra situer les principaux chefs d'entreprise intéressés par un problème -soit par le biais des visites d'entreprises (Méthode 1) soit en demandant à d'autres chefs d'entreprise de suggérer des participants éventuels. Ensuite, le vulgarisateur devra : (a) identifier parmi les participants un président de séance potentiel, (b) organiser des rencontres périodiques avec les participants jusqu'à ce qu'un problème donné ait été résolu, (c) diriger la première session de la table ronde et (d) inviter un spécialiste ou un jury en cas de nécessité. (Voir aussi le sous-paragraphe 3.2.2).

3.3.3. Exécution

En utilisant cette méthode, le vulgarisateur doit : (a) préparer une salle avec table de conférence ronde ou en fer à cheval, (b) faire en sorte que l'atmosphère de la table ronde soit amicale et informelle, (c) commencer la discussion par l'identification des problèmes, (d) ne pas dominer les discussions, (e) reconnaître les problèmes du groupe et stimuler le désir de solution, (f) partager toutes les informations relatives au problème, (g) ne jamais condamner les pratiques existantes ou suggérées, (h) ne pas avoir des idées préconçues sur l'acceptation du groupe, (i) encourager les participants timides à prendre la parole et décourager les hableurs, (j) conclure une table ronde avec un programme d'action, c'est-à-dire, que faire ? Comment faudra-t-il le faire ?, Qui fera quoi ?, et quand cela sera-t-il fait ? et (k) entreprendre des activités de suivi systématiques.

3.3.4. Avantages

Les tables rondes ont quelques avantages : (a) elles favorisent l'objectivité, (b) chaque participant renforce sa confiance en lui-même après avoir contribué à la solution d'un problème, (c) la position du groupe par rapport aux problèmes discutés se dégage, (d) les leaders, les intérêts de groupe et les problèmes émergent, et (e) elles débouchent sur une planification commune et des actions concertées.

3.3.5. Limites

Les tables rondes présentent quelques limites : (a) les divergences d'opinion peuvent entraver la bonne marche de cette méthode, (b) les leaders traditionnels peuvent bloquer le libre échange des informations et (c) il y a possibilité de créer des rivalités et une concurrence inutile.

3.4. Les démonstrations de procédés

3.4.1. Principe

Les méthodes de vulgarisation présentées jusqu'ici impliquent pour la plupart une communication verbale. Elles sont importantes mais voir c'est croire et il faut de la pratique pour apprendre. A cet égard, la démonstration des procédés constitue une méthode de vulgarisation efficace. Effectuée devant un groupe d'entrepreneurs (ou d'employés), la démonstration de procédés montre comment appliquer une "nouvelle" méthode de production ou comment mieux utiliser une "ancienne" méthode. La conduite efficace d'une démonstration est une tâche difficile. Elle implique plus que le vulgarisateur effectuant une opération devant les chefs d'entreprise qui observent. La démonstration de procédés nécessite une explication claire et la compréhension de la justification de chaque étape. Ensuite chaque observateur doit exécuter l'action lui même, le vulgarisateur soulignant alors chaque procédure correcte et corrigeant avec tact chaque erreur. Cela permet d'exercer les muscles et l'esprit de chacun jusqu'à ce que le processus soit maîtrisé par tous. Il ne faut cependant pas confondre la démonstration de procédés avec une expérimentation car elle n'est pas destinée à prouver les mérites d'un procédé, mais plutôt à démontrer comment il s'applique. La démonstration correctement effectuée, soit dans les locaux du service de vulgarisation, soit dans une entreprise, permet de faire : (a) la promotion de méthodes plus productives, (b) la comparaison entre méthodes "traditionnelles" et

"nouvelles", (c) la présentation d'appareils, d'outillages, d'équipements nouveaux et (d) la démonstration de résultats d'enquête sur la productivité menée au sein de l'entreprise.

3.4.2. Préparation

Pour préparer une démonstration de procédés, le vulgarisateur doit : (a) choisir des sujets basés sur les besoins des participants-cibles, (b) choisir soigneusement par le biais des visites d'entreprises (Méthode 1) les participants capables d'assimiler les changements, (c) planifier la démonstration en tenant compte, entre autres, des volets d'introduction, présentation, forum ouvert, renforcement et stimulation, (d) inviter une personne-ressource ou un groupe d'experts, si nécessaire, (e) faire de la publicité pour susciter l'intérêt et obtenir une plus grande participation, (f) préparer l'équipement nécessaire bien avant la date prévue pour la démonstration et (g) répéter la démonstration plusieurs fois (voir aussi les paragraphes 3.2.2. et 3.3.2).

3.4.3 Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) être sur les lieux avant les opérations pour vérifier l'équipement et les matériaux, (b) aménager le site pour permettre à tous les participants d'avoir une bonne vue de la démonstration, (c) effectuer la démonstration étape par étape et encourager les questions à chaque stade, (d) demander aux participants de pratiquer les compétences acquises et renforcer le processus d'apprentissage, (e) distribuer des bulletins, brochures et autres informations liées à la démonstration, (f) dresser une liste des participants désireux d'adopter la méthode, (g) demander aux leaders de groupe de veiller à l'adoption de la nouvelle méthode, (h) utiliser un équipement disponible dans la région, (i) lever les doutes, mais éviter les disputes, et (j) apprécier les méthodes jusqu'alors utilisées par les chefs d'entreprise.

3.4.4. Avantages

La démonstration de procédés présente quelques avantages : (a) elle est efficace pour le transfert des nouvelles compétences, (b) elle stimule une action immédiate, (c) elle développe la confiance, (d) fait de la publicité du service de la vulgarisation, (e) renforce la confiance des vulgarisateurs dans leurs rapports avec les chefs d'entreprise, et (f) introduit des changements pratiques à des coûts très bas.

3.4.5 Limites

La démonstration de procédés a quelques limites : (a) elle n'est pas adaptable à tous les sujets, (b) elle requiert une bonne préparation, beaucoup de matériels et des compétences solides en vulgarisation, et (c) peut engendrer une déconvenue si elle est mal coordonnée.

3.5. Les entreprises-modèles

3.5.1. Principe

Cette méthode nécessite la sélection d'entreprises-modèles prêtes à adopter un "nouveau" produit ou procédé. Après avoir pleinement assisté ces petites entreprises dans le processus d'adoption, le vulgarisateur récapitulera

les leçons apprises et documentera l'expérience. Débouchant généralement sur une étude de cas, cette méthode a pour objectif de (a) prouver les mérites d'un "nouveau" procédé ou produit, et (b) montrer que les changements recommandés sont appropriés et rentables au niveau local.

3.5.2. Préparation

En préparant les entreprises-modèles, les vulgarisateurs doivent : (a) identifier les besoins des chefs d'entreprise-cibles, (b) définir, avec des spécialistes, un plan pour les changements à introduire, (c) limiter la portée des changements à introduire, (d) sélectionner les petites entreprises qui serviront de modèle dans différentes régions en évitant celles qui avaient déjà participé à des opérations similaires, (e) choisir les petites entreprises servant de modèle parmi celles fréquentées par les autres chefs d'entreprise, (f) planifier l'introduction des changements - il vaut mieux avoir une introduction efficace plutôt que de nombreuses tentatives hésitantes, (g) discuter le plan sous tous ces aspects avec les chefs d'entreprise des entreprises-modèles, (h) planifier le processus de documentation des cas à l'avance, (i) préparer les matières premières et les équipements nécessaires pour les entreprises-modèles, et (j) faire la publicité de l'opération.

3.5.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) lancer les entreprises-modèles en présence des autres chefs d'entreprise, (b) conformément au plan établi, rendre périodiquement visite et prêter assistance aux entreprises-modèles, (c) noter toutes les observations ; (d) résumer, relever et établir des preuves de l'adoption des nouveaux produits ou procédés, (e) avoir une comparaison écrite entre les adoptants (les entreprises-modèles) et les non-adoptants (toutes les autres), (f) laisser les chefs d'entreprise des entreprises-modèles parler aux autres de leur expérience et de leurs sentiments, (g) montrer les avantages de l'adoption des changements introduits par le biais de tours, publicité, etc..., (h) en cas d'échecs, analyser les causes, et (i) utiliser les résultats positifs dans les conférences, tables rondes, visites d'entreprises, bulletins de liaison, études de cas, etc...

3.5.4. Avantages

Comme méthode de vulgarisation, les entreprises-modèles présentent certains avantages car elles permettent : (a) d'introduire efficacement un procédé ou produit nouveau mais rentable, (b) de convaincre les chefs d'entreprise et les employés qui ont encore des doutes par la voie "voir c'est croire", (c) de fournir des données factuelles, (d) d'enrichir l'expérience des vulgarisateurs, les aidant aussi à faire des recommandations avec plus de conviction et de confiance, (e) de développer les qualités de chef au niveau local, et (f) de persuader les chefs d'entreprise du pragmatisme des vulgarisateurs.

3.5.5 Limites

Il existe certaines limites à la méthode des entreprises-modèles, à savoir : (a) il est souvent très difficile de trouver des chefs d'entreprise qualifiés qui acceptent de garder trace des résultats. Rappelez-vous, la plupart d'entre eux ne gardent même pas trace de leurs transactions financières, (b) les dossiers peuvent être affectés par des facteurs

exogènes incontrôlables, telles que une inondation de l'usine, un incendie, un changement complet du personnel, etc... (c) les mauvais résultats rendent les participants moins réceptifs à d'autres changements proposés, (d) cette méthode n'est pas utilisable pour tous les changements proposés, (e) elle requiert une préparation minutieuse et cela coûte très cher, (f) elle crée souvent des rivalités et (g) les chefs d'entreprise des entreprises-modèles peuvent faire une main mise sur les technologies et monopoliser la diffusion du "nouveau" produit ou procédé.

3.6. Les Campagnes

3.6.1. Principe

Une campagne est une activité de vulgarisation intensive entreprise aux moments opportuns pour une courte période. Elle se concentre sur un problème spécifique pour susciter le maximum d'intérêt possible chez les dirigeants des entreprises. Les campagnes peuvent être utilisées seulement lorsqu'un produit ou un procédé préférable a été accepté par les chefs d'entreprise locaux par le biais d'autres méthodes de vulgarisation. Elle est utilisée pour créer un climat psychologique préparatoire à l'introduction d'une innovation.

3.6.2. Préparation

En préparant une campagne, les vulgarisateurs doivent : (a) identifier les besoins des chefs d'entreprise-cibles, (b) consulter les chefs d'entreprise et les agences au niveau local, (c) utiliser les services de spécialistes, (d) s'assurer de la disponibilité de services techniques et de matériaux, (e) faire de la publicité, (f) choisir une période appropriée, (g) annoncer les dates bien à l'avance, et (h) susciter l'enthousiasme des chefs d'entreprise.

3.6.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) travailler en collaboration avec des chefs d'entreprise importants et progressistes, (b) mener les activités selon le plan établi, (c) surveiller la campagne de près pendant toute sa durée, (d) veiller à ce que les goulots d'étranglement soient éliminés, (e) prendre des contacts individuels et canaliser les réactions, et (f) contrôler les lacunes et en analyser les causes.

3.6.4. Avantages

Les campagnes présentent quelques avantages : (a) elles permettent de joindre un grand nombre de chef d'entreprises dans les délais les plus courts, (b) elles donnent des résultats rapides à des coûts relativement bas, (c) les campagnes réussies créent une atmosphère favorable à l'adoption d'autres méthodes de vulgarisation, et (d) elles multiplient la demande de services de vulgarisation.

3.6.5. Limites

Les campagnes connaissent aussi quelques limites : (a) elles ne sont avantageuses que si les chefs d'entreprise-cibles apportent leur coopération, (b) elles ne peuvent pas être adoptées lorsque les produits ou procédés nouveaux comportent des aspects techniques trop compliqués, (c) elles

nécessitent une préparation minutieuse et une coordination étroite avec les agences techniques concernées, et (d) elles sont applicables à des changements qui ne sont efficaces que s'ils sont utilisés par beaucoup de chefs d'entreprises.

3.7. Les expositions

3.7.1. Principe

L'exposition est une présentation graphique de modèles, échantillons de produits, tableaux, diagrammes, affiches, photographies, représentations en relief etc..., disposés en séquence pour délivrer aux observateurs un message significatif. En général, les expositions suscitent l'intérêt, créent un désir d'apprendre et encouragent les chefs d'entreprise à agir. Elles peuvent être utilisées efficacement pour certains sujets de vulgarisation, notamment : l'amélioration de la productivité, la gestion du personnel, les pratiques de sécurité, la prévention des accidents, la comptabilité simple, etc... Normalement, elles sont employées pour : (a) familiariser les chefs d'entreprise à des pratiques de gestion de petites entreprises "nouvelles" mais plus positives, (b) promouvoir la compréhension et créer l'ouverture aux services de vulgarisation, (c) influencer les chefs d'entreprise vers l'adoption de meilleures méthodes plus productives, (d) profiter des festivals et foires organisés au niveau local, et (e) utiliser efficacement les murs nus.

3.7.2. Préparation

En préparant une exposition, les vulgarisateurs doivent formuler le thème d'exposition en tenant compte, entre autres, de l'audience-cible, de l'objectif, de la portée du message, et des moyens de communication. En plus, ils devraient concevoir l'exposition de façon simple, compréhensible, assurant la transmission d'un message à la fois, et utilisant autant que faire se peut les matériaux locaux.

3.7.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) disposer le matériel d'exposition en séquence et assurer une continuité appropriée, (b) utiliser peu d'objets, (c) décorer les articles de façon à attirer immédiatement l'attention des visiteurs, (d) écrire les textes et légendes brièvement et lisiblement en langue locale, (e) expliquer clairement les éléments exposés ; (f) utiliser l'action pour attirer l'attention et susciter la curiosité, (g) distribuer de la documentation pour renforcer le thème de l'exposition, (h) utiliser si possible une présentation multi-média, comme par exemple vidéo-cassettes, photos, diapositives, etc... et (i) évaluer l'impact de l'exposition en prenant note du nombre de visiteurs, des questions, des demandes de renseignements complémentaires et des suggestions faites.

3.7.4. Avantages

Les expositions présentent quelques avantages, à savoir : (a) elles permettent de faire la publicité d'un service de vulgarisation nouvellement établi, (b) elles sont impressionnantes, imaginatives et attrayantes, (c) elles permettent de satisfaire un public hétérogène, (d) elles peuvent s'insérer dans d'autres festivités, (e) elles aident à promouvoir la créativité, (f) elles stimulent la concurrence lorsqu'elles sont utilisées à cet effet et (g) elles créent des marchés pour certains produits et services.

3.7.5 Limites

Les expositions ont cependant certaines limites : (a) elles nécessitent beaucoup de préparation, de moyens logistiques et d'investissements, (b) elles ne peuvent pas durer trop longtemps, (c) elles ne peuvent pas couvrir tous les sujets, (d) elles ne peuvent pas présenter toutes les phases du travail et (e) elles ne peuvent pas être répétées au même endroit sans modifications importantes.

3.8. Les tours d'entreprise

3.8.1. Principe

Les tours d'entreprises constituent une méthode de vulgarisation importante par laquelle un groupe d'entrepreneurs-clients est invité à effectuer une visite d'une journée ou d'une demi-journée à deux ou quatre entreprises (de préférence dans une autre région géographique) ou à des institutions techniques appropriées pour discuter et observer une ou plusieurs pratiques améliorées de gestion d'entreprise. Une entreprise-modèle, par exemple, peut montrer aux participants au tour les résultats des changements introduits par les vulgarisateurs.

Mais un tour d'entreprise efficace, comme beaucoup d'autres méthodes de vulgarisation, nécessite une bonne préparation et une mise en œuvre judicieuse. Réunir des chefs d'entreprise pour un tour exige les mêmes compétences que l'organisation d'une conférence (Méthode 2) ou d'une table ronde (Méthode 3). Mais, tandis que pour les conférences et les tables rondes, les chefs d'entreprise restent assis et sur place, pour un tour d'entreprise ils restent debout et circulent constamment. En général, il est difficile de capter leur attention du fait qu'ils parlent entre eux tout le temps. Pour souligner un point, le vulgarisateur doit rassembler tous les participants au tour en un endroit pour commencer une discussion. Cela met en lumière l'importance d'une planification détaillée et d'une programmation définitive des activités du tour. Les tours d'entreprises sont convaincants pour les chefs d'entreprise car ceux-ci peuvent ainsi voir les résultats de l'adoption d'un nouveau produit, procédé ou connaissance.

3.8.2. Préparation

En préparant un tour d'entreprises, les vulgarisateurs doivent : (a) choisir les lieux à visiter, (b) programmer les choses à voir et à apprendre, (c) sélectionner les participants au tour, (d) faciliter les décisions des participants sur les dates, les horaires, la période, le transport, la restauration, etc..., (e) encourager les participants à partager les responsabilités pour la restauration, les divertissements et la gestion des comptes, (f) communiquer avec les établissements ou agences à visiter, (g) s'assurer que le groupe est d'un nombre contrôlable, (h) procurer les matériaux et services nécessaires, et (i) ne pas établir un calendrier trop contraignant.

3.8.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) susciter l'intérêt des groupes, (b) permettre à chacun de voir, entendre et discuter, (c) prévoir largement de temps pour les foras et les discussions ouvertes, (d) aider les participants à prendre des notes sur les sujets

intéressants, (e) prévoir des divertissements, (f) faire un résumé des résultats importants obtenus de la visite, (g) les amener à traduire leur intérêt en actions, (h) identifier et féliciter les bons "élèves", (i) utiliser ces derniers pour enseigner aux autres et, (j) développer les informations.

3.8.4. Avantages

Les tours d'entreprises présentent des avantages : (a) ils poussent les chefs d'entreprise à agir, (b) ils font des participants des coopérateurs actifs, (c) ils aident à la promotion de rapports plus étroits entre vulgarisateurs et chefs d'entreprise, et (d) développent les qualités de chef.

3.8.5. Limites

Les tours d'entreprises connaissent certaines limites : (a) ils constituent une méthode onéreuse, (b) il est difficile de dresser un calendrier acceptable par tous les participants, (c) s'ils sont menés, ils risquent d'engendrer des frustrations, (d) ils perdent de leur efficacité s'il y a conflit entre d'autres intérêts et les objectifs d'enseignement des tours.

3.9. Les bulletins de liaison

3.9.1 Principe

Le bulletin de liaison est un périodique qui informe les lecteurs-chefs d'entreprise sur les activités du service de vulgarisation, les développements au sein de la communauté des petites entreprises et les nouvelles de promotion et développements d'autres PME. Jusqu'à un certain point, le bulletin de liaison permet la prestation de services de vulgarisation à un public élargi comprenant les décideurs politiques, les enseignants et les hommes politiques entre autres. Publié sur une base régulière, le bulletin de liaison devient une méthode de vulgarisation efficace.

3.9.2 Préparation

En préparant un bulletin de liaison, les vulgarisateurs doivent : (a) définir l'objectif du bulletin de liaison, (b) déterminer son format du bulletin de liaison, (c) répartir les tâches de rédaction, non seulement entre les vulgarisateurs, mais aussi les chefs d'entreprise participants, (d) encourager une plus grande participation et (e) gérer de façon efficace les activités liées au bulletin de liaison afin de minimiser les coûts et le gaspillage de moyens logistiques.

3.9.3. Exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) utiliser autant que possible les matériaux produits localement, (b) rédiger dans un langage clair, précis et compréhensible pour les chefs d'entreprise locaux, (c) utiliser des matériaux appréciés au niveau local, (d) rapporter les succès des chefs d'entreprise pouvant servir d'émulation, (e) diffuser le bulletin de liaison aux dates prévues et annoncées, (f) notifier le calendrier des activités de vulgarisation, (g) rapporter les progrès des activités de vulgarisation en cours, (h) inviter les lecteurs à discuter de questions les préoccupant, (j) minimiser les coûts de la logistique et (k) avoir assez de copies à distribuer.

3.9.4. Avantages

Les bulletins de liaison présentent quelques avantages : (a) ils permettent d'atteindre un grand public, (b) il constitue un moyen "imprimé" de communication efficace, et (c) il rapporte les réalisations des vulgarisateurs et de la communauté des chefs d'entreprise.

3.9.5. Limites

Les bulletins de liaison ont aussi certaines limites : (a) ils sont relativement onéreux, (b) il faut du temps pour qu'ils soient complètement acceptés, et (c) ils sont difficiles à maintenir, surtout durant la phase d'introduction.

3.10. La Radio et la Télévision

3.10.1. Principe

Il s'agit d'utiliser la radio et la télévision comme média pour communiquer en masse avec les chefs d'entreprise. Outre la transmission de messages intéressants, cette méthode se sert des variations de programmes pour susciter et retenir l'attention et l'intérêt du public. La variation des programmes peut inclure des discussions entre spécialistes, des interviews, des conférences, des discours, des dialogues, des représentations théâtrales, des débats, des communiqués, la couverture d'événements liés à la vulgarisation, la présentation des résultats de démonstrations de procédés, etc... Les programmes de radio et télévision atteignent un grand nombre d'entrepreneurs en même temps et provoquent la réflexion des auditeurs et spectateurs, sur les problèmes actuels. Cette méthode permet aussi une diffusion assez rapide de l'information. Etant donné qu'il est plus facile de se procurer une radio qu'une télévision, les programmes radiodiffusés devraient être privilégiés si possible.

3.10.2. Préparation et exécution

Pour utiliser cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) encourager les auditeurs et spectateurs à rester à l'écoute des programmes, (b) encourager le public à exprimer ses désirs, besoins et leur avis aux stations de radio et de télévision, (c) préférer les programmes périodiques plutôt que ceux à diffusion unique, (d) annoncer les programmes intéressants à l'avance, (e) rassembler les personnes douées ou talentueuses du domaine concerné et obtenir leur participation et, (f) utiliser des variations multiples de programmes pour la présentation des messages sur la vulgarisation.

3.10.3. Avantages

La radio et la télévision présentent quelques avantages : (a) elles atteignent la population à un coût peu élevé, (b) diffusent les informations urgentes immédiatement, (c) rassemblent et rendent disponibles une large gamme d'expériences, (d) elles facilitent l'enseignement grâce à des exposés d'experts et (e) elles stimulent le développement des capacités et talents locaux.

3.10.4. Limites

La radio et la télévision connaissent certaines limites :
(a) l'absence de postes récepteurs, (b) le système de feedback est entravé, (c) les recommandations peuvent ne pas être applicables à l'échelle universelle, et (d) les stations de diffusion peuvent ne pas être accessibles aux vulgarisateurs.

3.11. Visites aux vulgarisateurs

3.11.1. Principe

Il s'agit de visites rendues par un chef d'entreprise ou un groupe de chefs d'entreprises à un vulgarisateur dans son bureau pour demander son assistance. Sans préparation, il peut paraître étrange de considérer ces visites comme une méthode de vulgarisation, étant donné que seuls peu de vulgarisateurs restent dans leurs bureaux de façon permanente. Le problème est que lorsque les vulgarisateurs sont hors de leurs bureaux, il est difficile pour les chefs d'entreprise confrontés à des problèmes urgents de les trouver. Par conséquent, il faut que les vulgarisateurs soient à un lieu donné, à un période donnée.

Un "bureau" de vulgarisation n'a pas besoin d'être meublé de façon sophistiquée ; mais plutôt être un endroit où le vulgarisateur est régulièrement présent pendant certaines heures, certains jours. Si le bureau est situé à un endroit d'accès facile et que le vulgarisateur y est constamment à des périodes précises, les chefs d'entreprise vont développer l'habitude de s'y rendre pour consulter le vulgarisateur. Les problèmes peuvent y être abordés et résolus sur le champ. Sinon, des dispositions peuvent être prises pour une visite à l'entreprise (Méthode 1).

Attention ! Le vulgarisateur pourrait passer trop de temps assis dans son "bureau" à attendre que les chefs d'entreprise viennent plutôt que d'aller les voir lui-même. Deux heures, trois fois par semaine ou trois heures, deux fois par semaine suffisent en général. Mais que devrait faire le vulgarisateur quand il ne reçoit aucun chef d'entreprise ? Il devrait planifier ses projets d'activités de vulgarisation, telles que la préparation des visites aux petites entreprises, les démonstrations de procédés, les tours aux petites entreprises, etc...

Normalement, les visites aux vulgarisateurs sont effectuées pour : (a) établir des contacts plus étroits entre vulgarisateurs et chefs d'entreprise, (b) développer l'intérêt des individus et des groupes, (c) discuter des problèmes plus en détail, et (d) envoyer les chefs d'entreprise vers les autres institutions techniques appropriées.

3.11.2. Préparation et exécution

En utilisant cette méthode, les vulgarisateurs doivent : (a) accueillir cordialement les chefs d'entreprise, (b) mettre les chefs d'entreprise à l'aise, (c) rendre leur bureau agréable grâce à l'exposition d'objets intéressants, (d) fournir des informations, (e) noter des visites reçues et des suivis nécessaires, et (f) décourager discrètement les visites inutiles.

3.11.3. Avantages

Les visites aux vulgarisateurs présentent quelques avantages, (a) elles débouchent sur la satisfaction des chefs d'entreprise visitant, après des visites répétées, (b) elles développent le prestige et la

réputation des vulgarisateurs, (c) elles fournissent aux vulgarisateurs une autre vision de leur communauté d'entreprises, et (d) ouvrent la voie à d'autres méthodes de vulgarisation.

3.11.4. Limites

Les visites aux vulgarisateurs connaissent certaines limites, notamment : (a) les vulgarisateurs ne peuvent être présents au bureau tout le temps, (b) en l'absence du vulgarisateur, le chef d'entreprise peut ne pas être satisfait des informations et conseils obtenus des autres, et (c) certains chefs d'entreprise pourraient essayer d'arriver à des fins personnelles par le biais des vulgarisateurs.

4. CHOISIR LES METHODES DE VULGARISATION

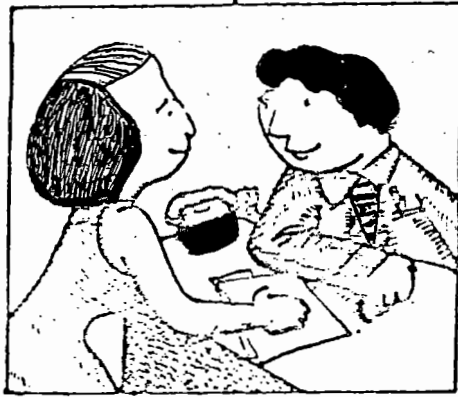
Choisir les méthodes de vulgarisation industrielle appropriées n'est pas une tâche facile. A l'heure actuelle, aucune règle ne régit le choix des méthodes de vulgarisation. Ceci est dû en grande partie au fait qu'il n'y a pas encore de relations définies régissant les changements du comportement humain. Par conséquent, le choix dépend toujours de plusieurs facteurs, dont le plus important est la situation qui prévaut. Bien qu'encore inadéquates, les méthodes de vulgarisation peuvent être choisies selon le public et les objectifs. En ce qui concerne le public, les méthodes de vulgarisation industrielle peuvent être classées en trois catégories : les méthodes appropriées pour les contacts individuels, de groupe et de masse.

TABLEAU 4.1.

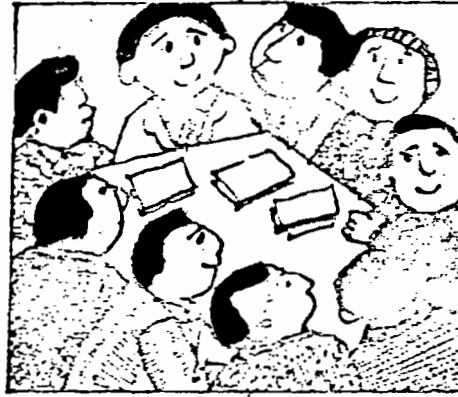
CLASSIFICATION DES METHODES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE SELON LE PUBLIC

<u>Public</u>	<u>Méthodes</u>
1. Individu	1. Visites d'entreprises 2. Visites aux vulgarisateurs 3. Entreprises-modèles
2. Groupe	1. Tables rondes 2. Démonstrations de procédés 3. Tours d'entreprises 4. Entreprises-modèles
3. Masse	1. Conférences 2. Campagnes 3. Expositions 4. Bulletins de liaison 5. Radio et Télévision

METHODES DE VULGARISATION



CONTACT INDIVIDUEL



CONTACT DE GROUPE



CONTACT DE MASSE

Les méthodes de vulgarisation peuvent également être choisies selon l'objectif de l'opération de vulgarisation. De ce point de vue les méthodes de vulgarisation peuvent être classées en quatre catégories, i.e. communiquer, démontrer, enseigner, et informer ou annoncer (Voir tableau 4.2.).

TABLEAU 4.2.
CLASSIFICATION DES METHODES DE VULGARISATION PAR OBJECTIFS

<u>Objectifs</u>	<u>Méthodes</u>
1. Communiquer	1. Visite d'entreprise 2. Conférences 3. Tables rondes 4. Visites aux vulgarisateurs 5. Bulletins de liaison 6. Campagnes
2. Démontrer	1. Démonstrations de procédés 2. Entreprises-modèles 3. Expositions 4. Tours d'entreprises
3. Enseigner	1. Tables rondes 2. Conférences 3. Tours d'entreprises 4. Radio et Télévision 5. Démonstrations de procédés
4. Informer ou annoncer	1. Bulletins de liaison 2. Radio et Télévision

Alors que les onze méthodes de vulgarisation présentées ici peuvent être utilisées individuellement, de nombreux vulgarisateurs pensent que la combinaison de ces méthodes dans une activité de vulgarisation donne de meilleurs résultats. Cela peut s'expliquer par le fait que les chefs d'entreprise apprennent par l'écoute, la vue et la pratique. Par exemple, aux Philippines, un pays qui compte plus de 7000 îles, une exposition flottante d'outillages et d'équipements pour les petites entreprises avait été organisée au niveau national pour soutenir le volet amélioration de la productivité de la vulgarisation industrielle. Dénommée Projet Machinotech, l'exposition a visité les principales villes portuaires du pays grâce à un bateau. Cette exposition sophistiquée a été soutenue par d'autres méthodes de vulgarisation, telles que des démonstrations continues de procédés, une série de conférences sur la productivité et une campagne sur l'amélioration de la productivité organisées dans chaque port visité. Environ 4000 chefs d'entreprise ont visité l'exposition et 500 autres ont assisté aux conférences. En outre, les démonstrations de procédés et les campagnes ont suscité un intérêt considérable pour l'amélioration de la productivité.

La difficulté de choisir une méthode de vulgarisation appropriée n'est pas une excuse pour ne pas connaître toutes les méthodes. Etant donné que la pertinence est dictée par les situations, les vulgarisateurs devraient être toujours préparés à les appliquer de façon judicieuse quand la situation l'exige. Et comme pour tant d'autres compétences professionnelles, on ne peut développer la compétence dans l'utilisation des méthodes de vulgarisation industrielle que par la pratique, encore de la pratique, toujours de la pratique.

Références

1. Mosher, A.T. An introduction to Agricultural Extension. Agricultural Development Council, New York, 1978.
2. Canela E.Q. Rationale and Processes of Industry Level Consulting in Readings on 2nd Industry Consultancy Course, Ministry of Trade and Industry, Makati, Philippines, 1981.
3. Leagans, Paul J. Extension Teaching Methods in Extension Education in Community Development, Directorate of Extension, Ministry of Food and Agriculture, New Delhi, India, 1961.

CHAPITRE 5 : CREATION ET GESTION D'UN SERVICE
DE VULGARISATION

RESUME

1. IDENTIFICATION DES CLIENTS ET DE LEURS BESOINS
2. CHOIX DES SERVICES
3. LE SYSTEME DE PRESTATION
4. L'ORGANISATION DU SERVICE DE VULGARISATION
 - 4.1. Nombre de vulgarisateurs
 - 4.2. Généralistes ou spécialistes
 - 4.3. Approche individuelle et approche d'équipe
 - 4.4. Bureaux régionaux
 - 4.5. Organigramme
 - 4.6. Activités de coordination
5. SELECTION ET FORMATION DU PERSONNEL
6. STRATEGIES DE FONCTIONNEMENT
 - 6.1. Stratégies des clients
 - 6.2. Stratégies du projet
7. PROMOTION DU SERVICE
8. ETABLIR ET MAINTENIR LA CREDIBILITE
9. ETABLISSEMENT D'UN RESEAU
10. DOSSIERS DES CLIENTS
 - 10.1. Planification
 - 10.2. Contrôle de la qualité
 - 10.3. Justification des services
 - 10.4. Utilisation d'un ordinateur
11. INFRASTRUCTURES MATERIELLES
 - 11.1. Bureaux
 - 11.2. Bibliothèque
 - 11.3. Laboratoires, ateliers, usines pilotes
 - 11.4. Equipement de photographie
 - 11.5. Machines à photocopier
 - 11.6. Equipement de reproduction
 - 11.7. Transport
 - 11.8. Infrastructures communes
12. QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION D'UN SERVICE DE VULGARISATION
 - 12.1. Services gratuits ou payants
 - 12.2. Changement du personnel
 - 12.3. Rémunération des vulgarisateurs
 - 12.4. Marginalité
 - 12.5. Relations avec les consultants professionnels

CHAPITRE 5 : CREATION ET GESTION D'UN SERVICE DE VULGARISATION

RESUME

Ce chapitre décrit comment créer et gérer un service de vulgarisation. Il commence avec une analyse sur les clients et leurs besoins, traite du choix des services à fournir, de la conception du système de prestation et du choix des stratégies de fonctionnement. Le chapitre décrit ensuite l'organisation, la sélection du personnel, la promotion du service, l'établissement et le maintien de la crédibilité, l'établissement d'un réseau et la création de dossiers et rapports. Le chapitre décrit aussi les questions importantes liées à la question du service.

1. IDENTIFICATION DES CLIENTS ET DE LEURS BESOINS

Etant donné qu'un service de vulgarisation industrielle est conçu pour répondre aux besoins de l'industrie, la conception d'un nouveau service de vulgarisation commence avec l'étude des petites entreprises à servir : qui sont-elles ? De quel type, de quelle taille sont-elles ? Où sont-elles situées ? Quels sont leurs besoins réels ?

Les planificateurs du nouveau service de vulgarisation doivent d'abord rassembler toutes les informations documentées sur les industries des régions que se propose de couvrir le service de vulgarisation. Ces informations doivent inclure le type d'industries, le nombre d'employés, les marchés servis, les produits fabriqués, les procédés utilisés, etc ...

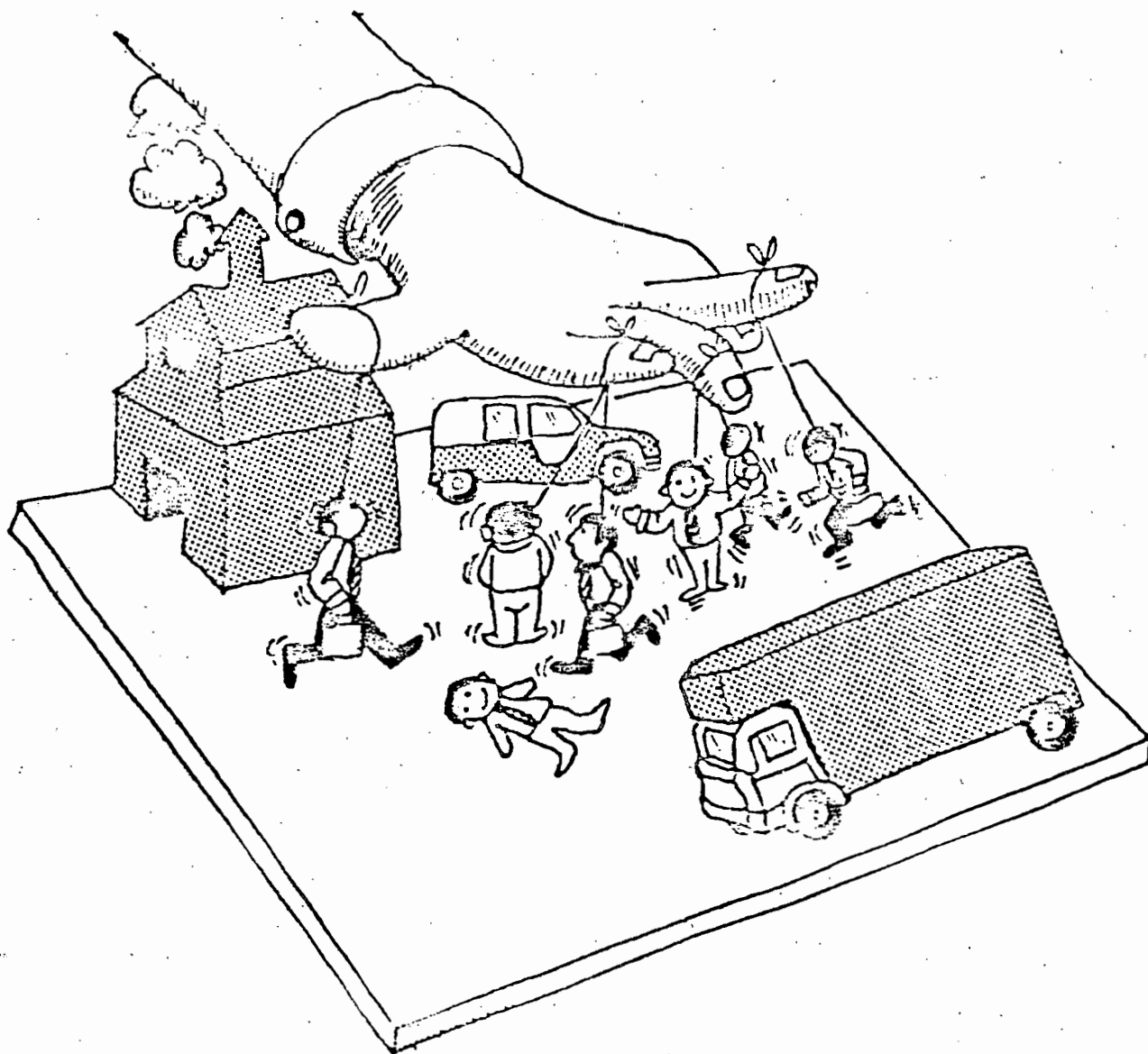
Ces informations peuvent être obtenues de diverses sources dont :

- les statistiques du gouvernement ;
- les associations d'industries ;
- les études économiques récentes sur la région.

A partir d'une étude de ces informations, il doit être possible de dresser un tableau général de la composition des petites entreprises dans la région et de décider de qui représentera la clientèle-cible. Si le service a reçu mandat de servir toutes les petites entreprises, alors il lui sera nécessaire de définir ce qui est considéré comme petite ou moyenne "Entreprise". L'alternative serait de se concentrer d'abord sur un ou deux secteurs industriels seulement.

Une fois la clientèle-cible déterminée, il faudra déterminer ses besoins, son attitude et les meilleurs moyens de les assister. Cela peut mieux se faire à partir de l'étude ou un échantillon représentatif des petites entreprises concernées.

L'échantillon devrait être de taille assez petite pour permettre une visite individuelle des petites entreprises dans une période de temps raisonnable. La précision statistique des résultats de l'échantillon est moins importante que le développement d'une bonne appréciation des problèmes et attitudes relevés dans les petites entreprises.



CREATION ET GESTION D'UN SERVICE DE VULGARISATION

Il faut collecter sur chaque entreprise visitée (taille, type, nombre d'employés, marchés servis et procédés utilisés pour la production. En plus, les chefs d'entreprise doivent être encouragés à exprimer leurs principaux problèmes et préoccupations.

Il faut reconnaître que les problèmes mentionnés par les chefs d'entreprise peuvent être des symptômes et non des causes. Ainsi, un chef d'entreprise qui se plaint d'un manque de capitaux ne serait guère aidé par un prêt si la cause fondamentale est une production inefficace qui entraîne une marge bénéficiaire inadéquate. De même, une entreprise avec un volume de ventes faible ne sera pas aidée par l'identification de nouveaux marchés si le produit est de mauvaise qualité.

Ainsi, les planificateurs du nouveau service de vulgarisation doivent chercher à identifier les causes réelles des problèmes des entreprises, afin de déterminer le type d'assistance le plus susceptible de convenir à la clientèle cible.

Au cours de l'étude, il leur faudra identifier les services existant déjà pour servir les entreprises dans la région et évaluer leur efficacité.

2. CHOIX DES SERVICES

Après avoir identifié la clientèle-cible et ses besoins, la prochaine étape est de déterminer quels services l'unité de vulgarisation doit offrir. Les services suivants sont parmi ceux à être considérés :

- a) Informations techniques, portant sur les propriétés des matériaux, les capacités des machines, les sources d'approvisionnement, les normes, etc... ;
- b) Assistance technique pour aider les clients à concevoir des outils, choisir des machines, élaborer un procédé ou résoudre un problème de production ;
- c) Assistance pour la commercialisation, pour les aider à identifier les nouvelles possibilités de marché ;
- d) Aide financière, pour l'obtention de prêts et subventions ;
- e) Assistance dans la gestion, pour analyser les problèmes et élaborer des systèmes de gestion, (analyse financière, contrôle des coûts) etc. ;
- f) Formation du personnel des clients, pour leur apporter de nouvelles connaissances ou améliorer les compétences existantes, (formation en amélioration de la productivité des programmes de contrôle de la qualité, etc...) ;
- g) Laboratoire et usine pilote offrant des infrastructures de fabrication ou de test spécialisées utilisant des procédés et des équipements trop sophistiqués ou trop chers pour que les clients puissent se les procurer individuellement, (traitement par la chaleur, tests de qualité, etc...) ;
- h) Etudes de faisabilité, pour déterminer les possibilités de fabrication de nouveaux produits ou pour établir des industries entièrement nouvelles.

Bien que de nombreux besoins urgents puissent être identifiés au cours de l'étude de l'échantillon de clients, il est probable que les ressources allouées au service de vulgarisation soient insuffisantes pour les satisfaire tous, de telle sorte qu'il faudrait faire un choix quant aux services à fournir en priorité. Ce choix dépendra des besoins identifiés, des ressources disponibles et de la gamme de services qui existent déjà.

En règle générale, il vaut mieux commencer par les problèmes qui offrent les meilleures chances de résolution pour un niveau de ressources donné. Les premiers services à offrir devraient alors être ceux que le client acceptera et que le service de vulgarisation peut fournir avec ses ressources.

Les informations techniques représentent un bon point de départ. Elles peuvent être fournies à des coûts relativement bas et avec peu d'efforts ; toutes les petites entreprises en ont besoin sous une forme ou une autre et elles impliquent des contacts étendus. D'autres services peuvent ensuite être ajoutés au fur et à mesure que le service de vulgarisation acquiert de l'expérience et dispose de ressources supplémentaires.

De nombreux services de vulgarisation existants ont commencé de cette façon et ont trouvé que c'était une bonne stratégie que de se concentrer sur un service à la fois et de veiller à ce qu'il donne des résultats satisfaisants avant d'en offrir un autre. De cette façon, ils se font une réputation solide et assurent leur crédibilité auprès de leur clientèle des petites entreprises.

3. LE SYSTEME DE PRESTATION

La tâche la plus importante pour toute agence de vulgarisation est d'apprendre comment dispenser ses services aux petites entreprises de façon efficace.

Les chefs d'entreprise n'accorderont pas leur confiance à un service juste parce qu'il promet de les aider. Les nouveaux vulgarisateurs se rendront compte qu'ils auront à travailler dur pour établir le climat de confiance nécessaire entre eux et leurs clients des petites entreprises avant de voir leur offre d'assistance acceptée.

Certaines des implications pratiques de la création d'un service de livraison efficace sont discutées ci-dessous.

Le contact personnel direct entre le donateur et le bénéficiaire de conseil et d'assistance est essentiel en ce qui concerne les petites entreprises. Cela implique que les vulgarisateurs doivent rendre visite à leurs clients de façon assez fréquente afin de se faire connaître et doivent rester assez longtemps pour pouvoir être utiles.

La qualité des services offerts doit être adéquate pour aider réellement le chef d'entreprise et ne pas lui causer une perte de temps et de ressources précieuses. Ainsi, les vulgarisateurs doivent posséder les qualifications et l'expérience appropriées.

Le service doit établir des limites aux services qu'il offre, à la fois pour la gamme de services et jusqu'où il peut aller. Le service devrait chercher à améliorer les compétences techniques et de gestion de ses clients des petites entreprises en les aidant à s'aider eux-mêmes, avec l'objectif ultime d'aider les chefs d'entreprise à compter sur eux-mêmes et à être indépendants. Le service de vulgarisation ne doit pas devenir un support pour les chefs d'entreprise

inefficaces. Cela signifie que le service doit adopter des politiques et des procédures de fonctionnement appropriées.

Enfin, le service doit être fiable. Il doit être disponible en cas de nécessité et tenir ses promesses. Pour ce faire, il lui faut une politique et un personnel stables plutôt que changeant tous les jours.

4. ORGANISATION DU SERVICE DE VULGARISATION

Le service de vulgarisation est là pour prêter assistance aux petites entreprises, et le vulgarisateur joue un rôle prépondérant dans cette activité. Ainsi, l'organisation du service doit être structurée de façon à fournir le maximum de soutien au vulgarisateur dans l'exercice de ses fonctions.

Parmi les facteurs à faire entrer en ligne de compte dans l'organisation du service de vulgarisation figurent le nombre de vulgarisateurs et leurs fonctions, le nombre de bureaux régionaux et la gamme des services fournis offerts.

4.1. Nombre des vulgarisateurs

Le nombre de vulgarisateurs nécessaires peut être calculé en tenant compte du nombre de clients potentiels, du pourcentage des petites entreprises qui peuvent réellement être aidées et la moyenne d'heures à consacrer à chaque client par an. Par exemple, supposons qu'il y a 2000 petites entreprises dans une région, et que l'expérience passée a montré que 25% de celles-ci peuvent être aidées en consacrant en moyenne trois jours par an à chacune. Alors (en considérant qu'il y a 250 jours ouvrables dans l'année) le nombre de vulgarisateurs nécessaires sera de $(2000 \times 0,25 \times 3)/250 = 6$.

Certains de ces facteurs sont difficiles à évaluer à l'avance, de telle sorte qu'un projet pilote dans une zone limitée pourrait s'avérer nécessaire afin de fournir les données requises.

Un problème plus sérieux, c'est le fait que peu de services de vulgarisation possèdent assez de ressources leur permettant de couvrir toutes les entreprises.

Dans la pratique, la plupart des services de vulgarisation engagent autant de vulgarisateurs qu'ils peuvent se le permettre et recrutent du nouveau personnel au fur et à mesure que leurs ressources augmentent. La règle générale est de continuer à recruter des vulgarisateurs supplémentaires tant que les bénéfices produits par chaque agent supplémentaire compensent de loin ses frais.

4.2. Généralistes ou spécialistes

Les vulgarisateurs peuvent être soit des généralistes soit des spécialistes. Un vulgarisateur généraliste est celui qui peut assister n'importe quelle entreprise, quel que soit le type d'industrie ou le problème. L'utilisation de vulgarisateurs généralistes est appropriée là où les industries sont dispersées et relativement peu sophistiquées et les vulgarisateurs connaissent une large gamme de problèmes industriels. Les généralistes ont tendance à établir des rapports à long terme avec leurs clients et à percevoir leurs problèmes d'un angle plus large.

Les vulgarisateurs spécialistes se spécialisent dans un secteur industriel particulier (ex. : les fonderies) ou une fonction (telle que le contrôle de la qualité).

Les spécialistes peuvent être efficaces là où les industries sont plus concentrées et les technologies quelque peu plus avancées.

L'on peut tirer profit de certains des avantages des deux approches en utilisant une combinaison de vulgarisateurs généralistes et spécialistes. Les généralistes assurent la continuité des contacts et s'attaquent aux problèmes les plus simples, pendant que l'expertise des spécialistes sert à résoudre des cas plus difficiles.

4.3. Approche individuelle contre approche d'équipe

La question de l'approche individuelle contre l'approche d'équipe est étroitement liée à la question généralistes et spécialistes.

Certains services de vulgarisation ont comme pratique de rendre visite aux petites entreprises en équipe de deux ou plus. Les avantages que cela présente sont une solution plus rapide des problèmes et une stimulation entre les vulgarisateurs. Mais ce qui va contre ces pratiques, ce sont les coûts élevés et la réaction négative possible de la part du chef d'entreprise s'il est visité par une équipe.

Par exemple, un service de vulgarisation entreprenant un projet pilote, avait envoyé ses vulgarisateurs en équipe de deux pour visiter les industries sélectionnées. Le projet pilote fut terminé dans la période prévue avec un impact considérable sur les industries de la région.

Une application évidente de l'approche d'équipe est de fournir aux vulgarisateurs une formation sur le terrain sous la supervision des vulgarisateurs plus expérimentés.

4.4. Bureaux régionaux

Lorsque toutes les industries à servir sont concentrées dans une région, un seul vulgarisateur suffit pour le travail. Cependant, si les petites entreprises sont dispersées et qu'un grand nombre d'entre elles sont situées à un jour de voyage les unes des autres, il faudrait considérer l'établissement de bureaux régionaux.

Les bureaux régionaux doivent être situés de sorte à réduire les déplacements et maintenir une présence physique dans chaque région importante.

La taille de chaque bureau régional est un autre élément à considérer. Des études sociologiques ont montré que six à douze était le nombre maximal de co-travailleurs dans un petit service indépendant. En dessous de ce nombre, il y a un manque de stimulation et une sous utilisation des infrastructures, alors qu'un nombre plus important nécessite plus de contrôle et a tendance à accroître les inefficacités bureaucratiques.

Étant donné que la raison première de l'établissement des bureaux régionaux est de faciliter les choses aux clients, il serait souhaitable que les questions administratives de routine telles que les salaires, remboursements de

frais, achats de matériels, etc... soient centralisées au siège, ainsi que la détermination des politiques à adopter et des procédures de fonctionnement. Le siège social peut aussi soutenir les bureaux régionaux en leur fournissant des informations techniques et une assistance spéciale en cas de nécessité.

Comme alternative à l'établissement de bureaux régionaux avec un personnel permanent, on peut établir des bureaux satellites pour servir les zones éloignées. Les bureaux satellites auront un personnel temporaire et des heures de visites pré-établies.

4.5. Organigramme

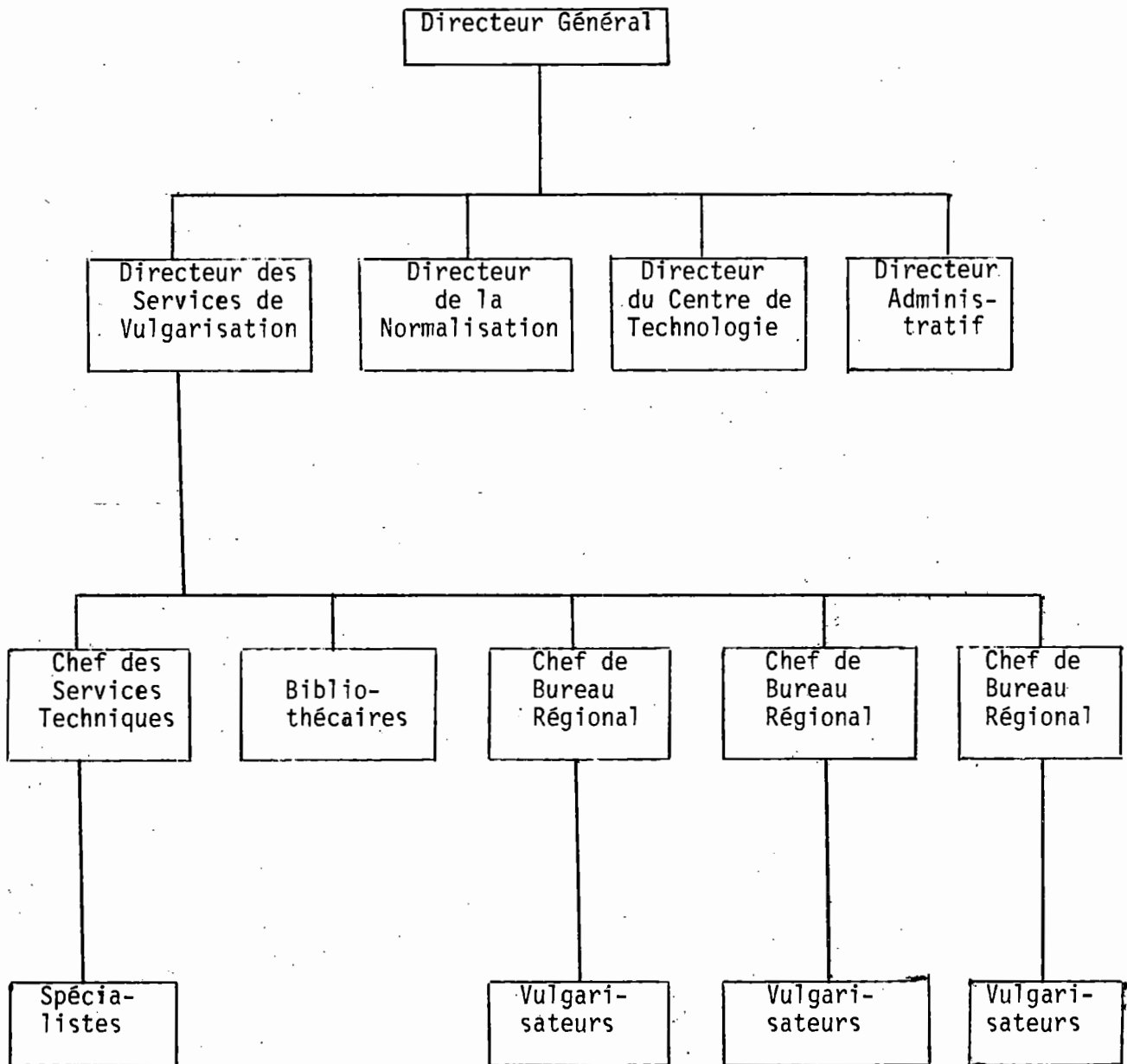
L'autorité et la responsabilité dans un service de vulgarisation doivent être formalisées sur un organigramme. Par un service de vulgarisation de moyenne importance, on recommande une hiérarchie à trois niveaux : directeur, chefs de bureaux régionaux, et vulgarisateurs.

Dans les cas où des spécialistes de différentes disciplines sont répartis dans plusieurs bureaux régionaux, une combinaison de la gestion hiérarchique et fonctionnelle peut s'avérer avantageuse. Un spécialiste peut être sous les ordres d'un chef de bureau régional pour les questions relatives au fonctionnement, mais en même temps, il relèvera de l'autorité d'un spécialiste en chef au siège pour l'aspect technique de son travail.

Le Directeur et les chefs de bureaux régionaux doivent être eux-mêmes des vulgarisateurs expérimentés, de préférence à leur poste à la suite d'une promotion interne. L'avantage de la promotion interne est que les directeurs seront familiarisés avec les activités de fonctionnement du service. Il est aussi souhaitable que ces personnes restent actives sur le plan de la vulgarisation et qu'elles assurent leurs fonctions administratives sur une base temporaire. Un Directeur de service de gestion "déconnecté" perdra rapidement contact avec le climat industriel réel et sera par conséquent moins efficace.

Si le service de vulgarisation est une division d'une plus grande organisation, le Directeur du service de vulgarisation devrait être au même niveau que les autres directeurs de division, sous l'autorité du Directeur Général de l'organisation. Il doit y avoir des lignes de communication formelles et informelles entre les vulgarisateurs et les autres divisions, afin que les problèmes des clients puissent être traités sur la base de connaissances multiples.

Le Tableau 5.1. montre un organigramme typique d'un service de vulgarisation de moyenne importance.



TABEAU 5.1. : ORGANIGRAMME TYPIQUE D'UNE DIVISION
DES SERVICES DE VULGARISATION

4.6. Activités de Coordination

Des efforts considérables devront être déployés pour la coordination des activités entre les différents groupes impliqués dans le service de vulgarisation, tels que le personnel du siège et des bureaux régionaux, et les différentes catégories de spécialistes. Des contacts personnels fréquents sont souhaitables, tels que visites du personnel du siège au personnel des bureaux régionaux, ou vice-versa.

La tenue d'une conférence annuelle de tous les vulgarisateurs s'est avérée être très utile pour l'échange de points de vue, la réactualisation, la formulation de politiques, la planification et la présentation d'études de cas.

5. SELECTION ET FORMATION DU PERSONNEL

Les services offerts déterminent le personnel à recruter. Cependant les rapports sont interactifs ; le personnel qui peut être recruté influence souvent les services à offrir.

Par exemple, un métallurgiste expérimenté avait posé sa candidature pour un poste dans un service de vulgarisation. Bien que le profil recherché fut celui d'un généraliste avec une expérience plus étendue, les qualifications du métallurgiste furent si impressionnantes qu'il fut recruté et un poste de spécialiste créé pour utiliser ses talents.

Le vulgarisateur compétent incarne deux rôles séparés : celui de technicien et celui de vendeur. Comme technicien, il a besoin d'une bonne maîtrise des pratiques de son domaine de connaissances, qu'il doit être capable d'appliquer dans l'analyse et la résolution des problèmes des petites entreprises. Comme vendeur, il doit être capable de convaincre ses clients de la justesse de ses conseils.

Les qualités à rechercher lors du recrutement de nouveaux vulgarisateurs sont donc une formation formelle dans un domaine de connaissances approprié, une certaine expérience dans l'application de ces connaissances et une capacité de vente certaine.

Un service de vulgarisation dans un pays développé exige que ses employés aient un diplôme universitaire en ingénierie ou sciences appliquées, ou tout au moins dix années d'expérience pratique dans l'industrie.

Dans les pays moins avancés, il y a rarement un grand nombre d'experts talentueux parmi lesquels choisir, et les services de vulgarisation ont tendance à recruter des universitaires venant d'obtenir leur diplômes. Pour les postes de généralistes, les diplômés en ingénierie industrielle sont souvent favorisés en raison de la gamme de techniques de gestion industrielle plus large qu'ils possèdent.

Dans certains cas, les services de vulgarisation sont obligés de recruter des candidats sortant d'écoles techniques ou de niveau secondaire en raison du manque de main d'œuvre plus qualifiée.

Dans tous ces cas, des programmes de formation formelle sont nécessaires pour les nouveaux vulgarisateurs afin de combler le fossé entre leurs compétences réelles et celles requises. La conception de tels programmes est traitée dans le chapitre 6.

En plus de toute formation formelle éventuellement requise, une période d'apprentissage auprès d'un vulgarisateur expérimenté apparaît très importante dans la préparation des nouveaux vulgarisateurs pour leur travail.

6. STRATEGIES DE FONCTIONNEMENT

"Quels clients servir ? Quels projets entreprendre ? Quand s'arrêter ?" sont les questions auxquelles le service de vulgarisation devra trouver des réponses de façon cohérente par rapport aux objectifs de sa politique.

Il existe une variété d'options à partir desquelles choisir. Le service peut choisir d'aider le maximum de clients au cours d'une année, et passe un minimum de temps avec chacun. D'autre part, le service de vulgarisation peut entreprendre un nombre limité de grands projets.

La règle générale doit cependant être de maximiser l'impact global du service. Pour le faire de façon efficace, le service de vulgarisation devra adopter des stratégies appropriées en fonction des clients choisis et du projet qu'il entreprend.

6.1. Stratégies de clientèle

Les clients potentiels appartiennent à plusieurs catégories. A la tête se trouvent les petites entreprises dirigées par des chefs d'entreprise dynamiques et qui réussissent. Ils ont tendance à accepter une assistance facilement, mais seulement s'ils ont confiance en la compétence du vulgarisateur. Ils ne tolèrent pas les activités qui leur font perdre du temps et les discussions théoriques. Ils représentent les meilleurs clients car ils réagissent rapidement aux conseils sensés et les résultats qu'ils obtiennent s'observent facilement.

A l'autre extrême se trouvent les petites entreprises démodées et agonisantes. Leurs dirigeants ont des idées arrêtées et ont du mal à accepter de nouvelles idées. Beaucoup de temps et d'efforts peuvent être perdus avec eux, pour n'obtenir que de faibles résultats.

La majorité des clients potentiels, cependant, tombe dans la catégorie intermédiaire. Ils ne sont ni dynamiques ni amorphes, mais entre les deux. Ils représentent le véritable défi aux vulgarisateurs car ils peuvent être aidés. Leurs technologies et capacités de gestion peuvent être améliorées, bien que parfois au prix d'efforts considérables.

Une stratégie appropriée pour avoir sur eux le maximum d'impact, est de se concentrer sur les petites entreprises progressistes et les plus prometteuses de la catégorie intermédiaire. Quant aux entreprises stagnantes et agonisantes, il vaut mieux les livrer à elles-mêmes.

Par exemple, un service de vulgarisation avait délibérément adopté la politique de ne servir que les meilleures compagnies dans chaque secteur industriel. Son raisonnement était qu'il fallait nécessairement une rationalisation de l'industrie et que seules les meilleures sociétés pourraient survivre et se développer. Ainsi, il pensait qu'il valait mieux assister ces entreprises plutôt que de perdre du temps et des efforts avec les industries destinées à être absorbées ou à disparaître.

Dans certains pays tels que l'Indonésie, les vulgarisateurs travaillent avec des groupes d'entreprises, plutôt qu'avec des entreprises

individuelles. Dans ces cas, les vulgarisateurs obtiendront de meilleurs résultats s'ils se concentrent sur les groupes dans des secteurs industriels dynamiques et évolutifs, plutôt stagnant ou en déclin.

Cette stratégie de ne traiter qu'avec les meilleures est appelée "élitisme" ; elle est contre les notions de justice et d'égalité, et peut être difficile à mettre en œuvre dans certaines situations. Cependant, le principe de concentrer son assistance sur les clients qui peuvent en tirer le maximum de profit est économiquement valable et doit être appliqué partout où cela est possible.

6.2. Stratégie de projet

Le nombre de projets pouvant être entrepris dans une période donnée dépend du type de services offerts.

Les services d'informations techniques, par exemple, de par leur nature, peuvent avoir une large couverture. Un vulgarisateur spécialisé en informations techniques peut faire plusieurs centaines d'études techniques par an. L'assistance en matière d'ingénierie, par contre, peut nécessiter plusieurs jours ou même des semaines par projet pour arriver à un résultat quelconque.

Pour chaque type de service donc, il y a un effort minimum ou "limite" à consentir avant qu'aucun résultat ne puisse être obtenu. Au delà de cette limite, les efforts supplémentaires produiront proportionnellement des résultats plus importants jusqu'au point où la loi des résultats dégressifs commence à prendre effet. Au delà de ce point, chaque jour supplémentaire consacré au projet donnera de moins en moins de résultats supplémentaires.

Le rapport du résultat par rapport à l'effort consenti pour un projet suit souvent la courbe caractéristique en "S" montrée à la figure 5.2.

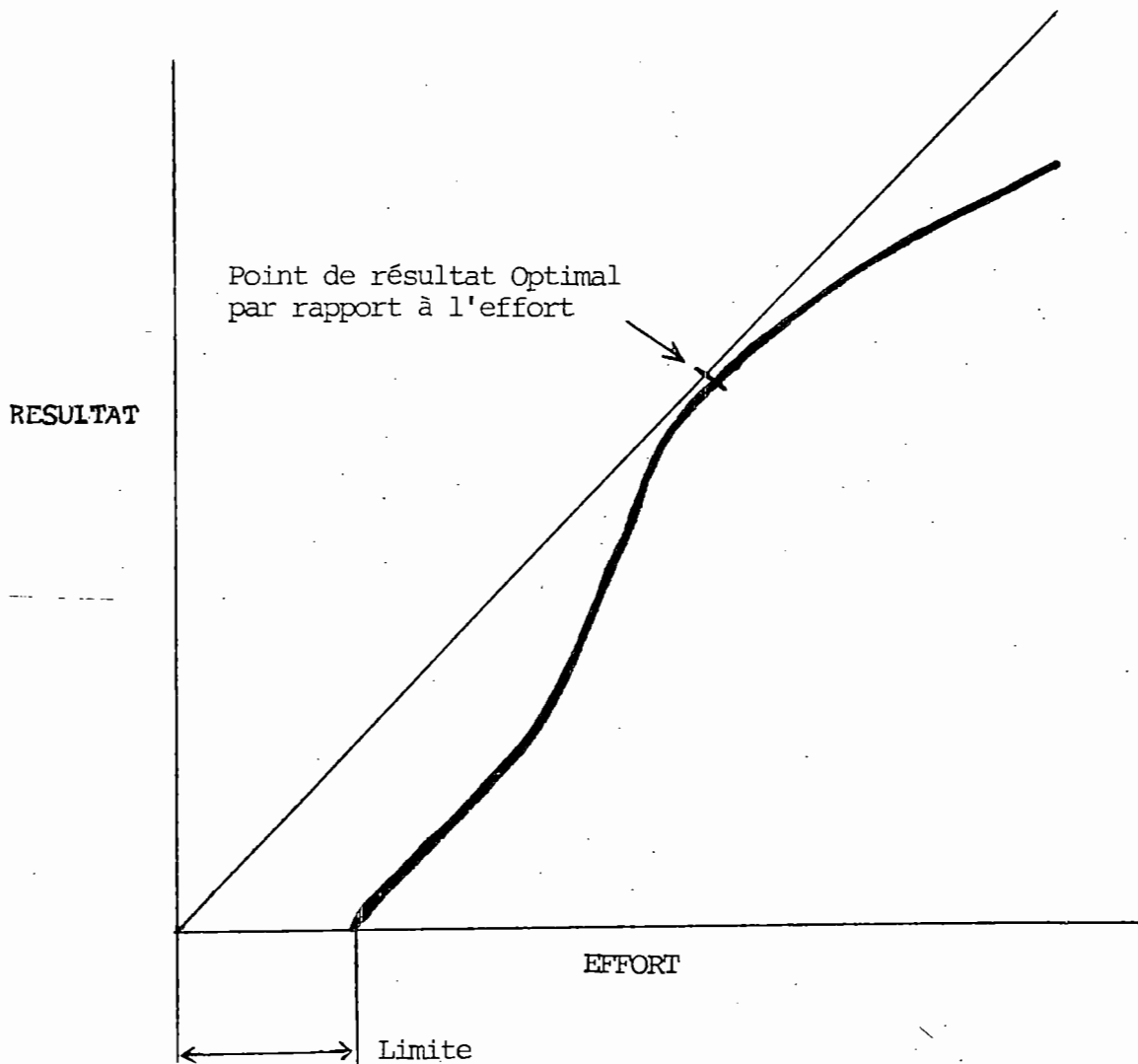


FIGURE 5.2. : COURBE DU RESULTAT PAR RAPPORT A L'EFFORT POUR UN PROJET DE VULGARISATION

Les projets les plus réussis sont ceux pour lesquels l'effort minimum est bas et la pente ultérieure de la courbe raide. Cependant, il faudrait noter que l'on peut obtenir le rapport optimum résultat-effort bien avant que le résultat maximum ait été obtenu. Une limite trop élevée ou une courbe plate engendreraient un rapport résultat-effort abaissé.

Par conséquent, les éléments-clé d'une bonne stratégie de projet sont : choisir quel projet mettre en oeuvre, et décider quand s'arrêter.

6.2.1. Sélection des projets

Une sélection appropriée de projets signifie une sélection de projets présentant une grande probabilité de succès et un rapport résultat-effort élevé. En termes pratiques, cela veut dire que chaque projet choisi doit remplir les conditions suivantes :

- le projet relève du mandat du service de vulgarisation ;
- il est d'une grande importance pour le client ;
- le vulgarisateur possède la compétence requise ;
- le client est capable d'assimiler l'assistance proposée ;
- le projet peut être terminé dans les délais prescrits.

Les projets présentant la plus grande probabilité de succès sont ceux entrepris pour trouver réponse à un problème immédiat et onéreux. Si une solution acceptable est trouvée, sa mise en œuvre est presque assurée.

Par exemple, une entreprise avait dû arrêter complètement toute une ligne de production, et abandonner des machines neuves et coûteuses en raison de problèmes techniques dans l'entreprise. Les vulgarisateurs effectuèrent les modifications appropriées qui furent mises en œuvre immédiatement, permettant ainsi à la production de reprendre en quelques jours.

Les projets qui ne donnent de résultats qu'à long terme, avec un minimum de bénéfices à court terme sont moins susceptibles de recevoir un soutien spontané de la part du client, et ont par conséquent moins de chances de réussir.

6.2.2. Mettre fin à un projet

Mettre fin à un projet peut être une décision très difficile. En fait, il y a deux sortes de situations pouvant entraîner la décision de mettre fin à un projet.

Au tout début, s'il s'avère que l'effort limite sera plus important que prévu, le projet doit être réévalué pour voir si le temps du vulgarisateur ne serait pas mieux utilisé ailleurs. Il faut reconnaître qu'il y a des projets qui ne peuvent jamais devenir un succès, et ce serait une erreur que de poursuivre un projet juste parce que des efforts considérables ont déjà été consentis.

La décision de mettre fin à un projet peut survenir après qu'un projet ait connu une longue période de succès. Dans ce cas, cela peut se justifier par le fait que les principaux profits à en tirer l'ont déjà été et que des efforts supplémentaires ne sont aucunement justifiés.

En pratique, c'est une bonne idée que de soumettre à une évaluation périodique tous les projets dépassant un nombre de jours donnés ; cette évaluation sera effectuée par des personnes autres que les vulgarisateurs directement impliqués.

7. PROMOTION DU SERVICE

La promotion du service de vulgarisation implique le développement et l'entretien d'une conscience de ses capacités afin d'encourager les clients potentiels à demander son assistance. La promotion sera nécessaire pendant la phase initiale et aussi sur une base continue pendant la durée d'existence du service.

L'épine dorsale des activités de promotion sera constitué par les visites régulières qui permettent au vulgarisateur de rencontrer les chefs d'entreprise en personne. Ces visites peuvent être arrangées auparavant ou improvisées, selon l'environnement culturel et les pratiques en cours dans la région.

Au cours de ces visites, le vulgarisateur s'efforcera de décrire les différents services offerts par son organisation et d'expliquer comment elle peut apporter son assistance au chef d'entreprise. Si possible, un problème spécifique sera identifié, et la solution à y apporter, les avantages à tirer, le temps nécessaire ainsi que les coûts impliqués, le cas échéant, seront définis. Le vulgarisateur doit laisser au chef d'entreprise des dépliants décrivant les différents services.

Les autres méthodes de promotion comprennent :

- les réunions avec des groupes de chefs d'entreprise sous les auspices d'associations régionales ou commerciales ;
- la correspondance directe ;
- les publications internes ;
- la publicité par voie de presse, radio ou télévision ;
- l'aménagement d'une publicité favorable dans les médias ;
- système de "Piston" ou l'utilisation d'autres organisations déjà en contact avec les clients potentiels (par exemple, les agences de financement) pour recommander le service de vulgarisation.

Un moyen très efficace de promotion est la recommandation verbale. Cette méthode repose sur la grande satisfaction de clients qui n'hésitent pas à recommander le service à leurs amis et leurs associés. Ainsi, cela dépend plus de l'efficacité fonctionnelle du service que des activités de promotion délibérées.

Par exemple, une entreprise confectionnant des vêtements avait bénéficié de l'assistance d'un service de vulgarisation pour l'agencement de ses installations. En un mois, le vulgarisateur avait reçu trois demandes d'assistance similaires de la part d'autres petites entreprises confectionnant des vêtements dans la même localité.

8. ETABLIR ET MAINTENIR LA CREDIBILITE

L'obstacle le plus grand à surmonter pour le service de vulgarisation et le nouveau vulgarisateur lui-même et c'est l'absence de crédibilité. A la première rencontre, le chef d'entreprise sera sceptique, et à juste titre. Il se dira "quelle assistance peut m'apporter éventuellement ce nouveau venu, moi qui ai 20 années d'expérience dans la conduite de mes propres affaires ?".

"L'absence de crédibilité" ne sera pas comblée par des mots, mais par des actes. Le vulgarisateur doit apprendre à travailler de manière professionnelle et systématique afin de se conformer à certaines règles de conduite et surtout d'être efficace dans ses rapports avec les clients. Cela signifie qu'il doit s'attaquer aux problèmes qui sont vraiment sérieux et proposer des solutions réalistes, acceptables et applicables.

La question du professionnalisme et de ses implications pour le vulgarisateur, sont discutées dans le chapitre 2 du Volume I. Des directives destinées à aider le vulgarisateur dans la mise en oeuvre d'un projet de vulgarisation présentées au chapitre 4 de ce volume. Bien qu'il ne puisse pas être garanti que le respect de ces directives entraînera forcément la réussite, il peut être avancé avec certitude que le vulgarisateur accroîtra de façon considérable ses chances d'obtenir des résultats positifs et d'établir sa crédibilité en adhérant à ces principes.

9. ETABLISSEMENT D'UN RESEAU

Il y a un certain nombre de types de services requis par le secteur des petites entreprises, parmi lesquels :

- l'assistance technique ;
- la formation ;
- la recherche, le développement et l'expérimentation ;
- les services financiers (prêts, crédits) ;
- la stimulation ;
- les conseils juridiques ;
- les programmes de promotion.

Il est rare qu'une organisation puisse fournir tous ces services à la fois. Il est plus commun de trouver plusieurs institutions impliquées dans la prestation des services requis par les petites entreprises. En particulier, les institutions financières ont tendance à s'isoler du réseau institutionnel qui soutient le secteur des petites entreprises.

Cependant, les chefs d'entreprise s'en sortent mieux s'ils reçoivent une assistance intégrée, plutôt que d'avoir à se débattre avec la question de savoir comment mieux utiliser les différents services offerts.

Comment cela est-il réalisable ? En raison des contacts personnels qu'il établit avec le chef d'entreprise, le vulgarisateur est souvent dans la meilleure des positions pour le guider à travers les différents services de vulgarisation et programmes d'assistance offerts.

Pour jouer son rôle de façon efficace, le vulgarisateur devra se concentrer sur deux tâches essentielles :

- analyser les problèmes, les perspectives et les solutions possibles pour le chef d'entreprise ;
- recommander le chef d'entreprise au service approprié (y compris le sien) et servir d'intermédiaire pour veiller à ce que le service nécessaire soit bien rendu et appliqué ;

Par le biais de la deuxième activité, le vulgarisateur obtient un meilleur aperçu du fonctionnement et des capacités des autres organisations.

En établissant un réseau de contacts personnels et institutionnels, il donne au service de vulgarisation un rôle de premier ordre au sein du réseau, dans la coordination et la programmation des activités.

Un tel réseau peut, naturellement, travailler dans les deux sens, et ce, au profit de tous ceux qui sont concernés. Les clients des autres organisations sont orientés vers le service de vulgarisation et cette orientation en fait, permet de gagner du temps et de ménager des efforts, car les nouveaux clients sont pré-conditionnés à accepter l'assistance.

L'établissement d'un réseau s'avère ainsi être une activité importante pour un service de vulgarisation. Il implique l'identification de toutes les autres institutions dispensant des services aux petites entreprises, la connaissance de leurs programmes et leur personnel, la recommandation des institutions

appropriées en cas de besoin et occasionnellement le travail en collaboration avec elles en cas de chevauchement des problèmes.

L'établissement d'un réseau informel au niveau local basé sur le respect mutuel des capacités de chacun s'avère souvent plus fructueux qu'une coopération institutionnelle formelle.

Par exemple, le chef de bureau régional d'un service de vulgarisation a eu à joué un rôle prépondérant dans l'établissement d'un comité ad hoc formé de représentants des six institutions des services aux petites entreprises de la région. Les membres se réunissent de façon informelle au cours d'un déjeuner une fois par mois pour discuter de leurs idées et échanger des informations. Il en a résulté l'élaboration de plusieurs projets coopératifs avec deux ou plusieurs institutions collaborant dans la prestation de services d'assistance.

10. DOSSIERS DE LA CLIENTELE

La tenue de dossiers adéquats sur la clientèle est un aspect du travail de vulgarisation qui est souvent négligé. Ces dossiers contiennent les détails mis à jour concernant des clients actifs et des clients potentiels ainsi qu'une description des projets entrepris.

Les raisons essentielles de la tenue de dossiers sur les clients est qu'ils servent les besoins de la planification, le contrôle de la qualité, et permettent de justifier l'existence du service de vulgarisation.

10.1. La planification

La planification des petites entreprises à visiter dans une région donnée et de la façon de les approcher est chose facile si le vulgarisateur a accès à des dossiers précis sur tous les clients et les clients potentiels, ainsi qu'à des informations sur les services qu'ils ont déjà reçus. Un bon moyen de veiller à cela est de créer une fiche par région et une pour chaque entreprise. Ces fiches doivent renfermer des informations détaillées sur chaque entreprise ainsi qu'une liste des contacts pris et des services déjà offerts. Le tableau 5.3. montre un échantillon de fiches de client.

Nom de la Société	Téléphone
	Employés
	Programme
Responsables	
Produits	
Observation	Codes

RECTO

Société			
Date de Visite	No T.I.S.	Rép. Donnée	Objet :

VERSO

TABLEAU 5.3. : FICHE DE RENSEIGNEMENT TYPIQUE SUR LES CLIENTS

Les fiches peuvent être classées par ordre alphabétique, par catégorie d'industrie, par laps de temps écoulé depuis la dernière visite, par réceptivité des clients, ou de toute autre manière pouvant aider le vulgarisateur dans la planification de ses activités futures dans la région. Les fiches ont besoin d'être mises à jour au fur et à mesure que des changements s'opèrent et elles doivent mentionner toutes les activités du service de vulgarisation et de l'organisation dont il fait partie, et pas seulement celles d'un vulgarisateur.

10.2. Contrôle de la qualité

Pour faciliter le contrôle de la qualité dans le travail de vulgarisation, il faut un rapport détaillé de toutes les activités entreprises et des résultats obtenus. Pour ce faire, il faut donner un numéro et établir un dossier pour chaque projet entrepris. Un projet dans ce sens désigne une opération destinée à fournir des informations ou une assistance à un client ou un groupe de clients. Tous les documents de travail, rapports, correspondances, etc... relatifs au projet seront mis dans le dossier et le numéro enregistré sur la fiche du client. Il est important d'identifier les profits tirés par le client par le biais de visites de suivi après la fin du projet, et de les enregistrer dans le dossier.

Une révision périodique des dossiers permettra au vulgarisateur d'évaluer les causes de succès ou d'échec, et d'élaborer des approches et des techniques standards pour des situations données.

10.3. Justification de l'existence du service

A un moment donné les responsables du service de vulgarisation seront appelés à donner une justification de l'existence continue du service et des frais qu'elle engendre. La meilleure façon d'y répondre est de démontrer que le service de vulgarisation produit des bénéfices qui couvrent de loin ses frais de fonctionnement.

Dans ce sens, les dossiers sur les projets représentent des éléments-clé. Lorsqu'il faut justifier les rapports entre coûts et bénéfices, on peut choisir parmi les dossiers d'environ cent projets réalisés des plus prometteurs et les soumettre à un examen spécial et un suivi afin d'évaluer les profits directs et indirects qu'ils ont permis de réaliser.

10.4. Utilisation d'un ordinateur

Comme alternative aux fiches de clients, un ordinateur équipé d'un programme de base de données approprié peut être utilisé pour la tenue des dossiers clients. Un tel système permettra un tri et une analyse des dossiers beaucoup plus rapide que les fiches classées manuellement. Voir chapitre 6, Volume 1, Thème spécifique n°6 : les Micro-ordinateurs dans les Petites et Moyennes Entreprises.

11. INFRASTRUCTURES MATERIELLES

Le bien le plus précieux d'un service de vulgarisation est la capacité et l'expérience des vulgarisateurs. Cependant, des infrastructures appropriées peuvent améliorer les capacités des vulgarisateurs à servir leurs clients et leur permettront de gagner du temps et de ménager leurs efforts. Certaines des infrastructures importantes à considérer sont discutées ci-dessous.

11.1. Bureaux

La majorité du travail de vulgarisation sera effectuée au niveau des usines des clients. Cependant, les chefs d'entreprise rendront visite de temps en temps aux vulgarisateurs. Il est alors approprié que les bureaux occupés par le service de vulgarisation soient similaires dans leur style aux bureaux des autres professionnels travaillant avec les chefs d'entreprise, tels que les comptables et les ingénieurs. Un environnement trop somptueux et une utilisation trop généreuse de l'espace, avec un bureau personnel pour chaque agent sont contre productifs car ils n'encouragent pas le vulgarisateur à s'aventurer à l'extérieur.

Le bureau idéal pour un service de vulgarisation est un bureau d'accès facile de par son emplacement, avec assez de tables de travail pour chaque vulgarisateur et une ou plusieurs salles de réception pour les entretiens privés avec les chefs d'entreprise.

11.2. Bibliothèque

Une collection de manuels et de livres de référence est un élément essentiel des infrastructures du service de vulgarisation. Qu'elle soit disponible sous forme de bibliothèque formelle ou d'étagères personnelles ne fait aucune différence. L'important c'est que les documents soient appropriés au genre de travail effectué et qu'ils soient facilement accessibles.

Pour un service de vulgarisation orienté vers la technique, la collection devrait comprendre des textes mis à jour portant sur les techniques de gestion de la production, la propriété des matériaux et les détails techniques des processus de production, les spécificités et les normes publiées, des catalogues d'équipement et machines, des magazines techniques et commerciaux, traitant tous de questions liées aux catégories d'industries clientes du service de vulgarisation.

L'objectif d'une telle bibliothèque est de mettre à la disposition du vulgarisateur la documentation de référence standard couvrant les domaines dans lesquels il est appelé à assister les petites entreprises. Cela permettra d'assurer que son conseil d'expert est fondé sur des principes vérifiables et des connaissances actualisées.

11.3. Laboratoires, Ateliers, Usines Pilotes

Les laboratoires, ateliers, usines pilotes peuvent constituer une infrastructure de support très précieuse lorsqu'ils sont gérés en collaboration étroite avec un service de vulgarisation. Les domaines d'utilisation typiques de ces installations comprennent :

- vérification du contrôle de la qualité ;
- élaboration d'un produit ;
- formation du personnel des clients ;
- fabrication par sous-traitance ;
- élaboration et démonstration de nouveaux procédés.

Les vulgarisateurs doivent cependant faire attention à ne pas devenir de simples délégués commerciaux pour ces infrastructures, au détriment des intérêts de leurs clients.

11.4. Equipement de photographie

"Une image vaut mille mots". Certains types de matériel photographique peuvent être utiles au vulgarisateur pour l'enregistrement de procédés, méthodes ou problèmes en vue d'une étude et une analyse ultérieures.

Un appareil photo instantané est le plus utile car elle permet au photographe de savoir sur le champ si son image a capté le détail qui l'intéresse. Un appareil normal sera d'un maniement plus aisé, mais le temps qu'il faut pour voir le résultat est un inconvénient majeur pour ce genre d'opération.

Une caméra-vidéo avec magnétoscope peut être utilisée pour enregistrer et analyser les méthodes de travail et s'avère particulièrement utile dans les projets de génie industriel. Cependant, elle coûte relativement cher et peut être encombrante. De plus, le montage de la bande nécessite des installations coûteuses.

Une caméra Super 8 donne une meilleure qualité d'images au moment qu'une vidéo et peut être utilisée sous des conditions d'éclairage étonnamment médiocres. Elle est beaucoup moins cher que l'équipement vidéo utilisé pour les mêmes résultats et le film est facile à monter. L'inconvénient est que la pellicule coûte cher et le temps de projection est limité, contrairement à la bande vidéo qui peut enregistrer pendant trente minutes sans arrêt et est réutilisable.

11.5. Machine à photocopier

La machine à photocopier est devenue une pièce d'équipement essentielle dans un bureau moderne. Son utilisation la plus importante dans un service de vulgarisation est la production de copies des informations techniques à distribuer aux clients.

Le modèle utilisant du papier non réglé est préférable à celui utilisant du papier traité spécial.

11.6. Equipement de reproduction

Lorsqu'il faut faire beaucoup de copies (plus de 50) il est plus économique de faire une copie originale et de la reproduire plutôt que de la photocopier plusieurs fois. Les utilisations justifiant l'usage d'une machine de reproduction comprennent ; l'élaboration de bulletins de liaison, notes de cours, les formulaires, et

11.7. Le transport

La partie "pratique" du travail du vulgarisateur a lieu en face des clients, donc le vulgarisateur qui n'a pas à sa disposition les moyens de se rendre chez les clients est effectivement paralysé. Le service de vulgarisation doit donc fournir des moyens de transport à ses vulgarisateurs. Cela peut prendre soit la forme d'un ensemble de voitures (des véhicules à la disposition des vulgarisateurs) des cyclomoteurs, ou la forme d'indemnité kilométrique à leur verser quand ils utilisent leurs voitures personnelles.

11.8. Infrastructures communes

Il arrive que le service de vulgarisation trouve avantageux de partager les infrastructures de support avec d'autres institutions. Celles-ci peuvent être un ensemble de moyens de transport utilisés par plusieurs agences, une bibliothèque commune, un ordinateur commun, ou des équipements de photocopie et de reproduction communs. Les avantages avancés pour les infrastructures communes sont les coûts réduits pour tous les usagers ; les inconvénients sont les retards dus à la non exclusivité de l'usage de ces infrastructures.

12. PROBLEMES LIES A LA GESTION D'UN SERVICE DE VULGARISATION

12.1. Services gratuits ou payants

Tout service de vulgarisation doit à un moment de son existence, faire face à la décision de faire payer les services qu'il offre et si oui, comment les facturer.

Les arguments en faveur de services payants peuvent être résumés comme suit :

- a) La facturation donne plus de professionnalisme au service. Les clients qui paient exigent un niveau de performance supérieur à celui de ceux qui reçoivent un service gratuit ;
- b) Le service répondra mieux aux besoins réels des clients plutôt que d'offrir ce que les bureaucrates pensent nécessaires ;
- c) La génération de fonds permet la prestation de plus de services ce qui autrement serait impossible ;

Les arguments contre les services payants sont :

- a) Plus que les besoins, la capacité de payer devient le critère pour déterminer qui va être assisté ;
- b) Certaines petites entreprises nécessitant une assistance peuvent ne pas pouvoir payer pour les services ;
- c) La facturation et le recouvrement entraînent une augmentation des coûts administratifs ;
- d) Les bureaux d'étude professionnels peuvent protester.

Les différentes méthodes de facturation comprennent :

- une retenue annuelle donnant droit au client à un nombre fixe de jours de consultation fixe par an ;
- des honoraires pour service basés sur un taux par horaire fixe ;
- une combinaison de services gratuits et payants, par exemple, une étude diagnostic gratuite, mais un paiement pour la mise en œuvre.

Chacune de ces méthodes a ses avantages et ses inconvénients. Quelle que soit celle choisie, l'essentiel est d'établir des définitions assez claires et de les expliquer aux clients auparavant. Par exemple, est-ce-que les

heures facturées à un client pour un service payant incluent le temps pour le déplacement et les recherches à l'extérieur ou bien le temps passé avec le client seulement ?

De même, en offrant un service gratuit et payant combiné, les limites du service gratuit doivent être spécifiées à l'avance. Si de telles définitions ne sont pas faites, cela peut entraîner une mésentente qui pourrait affecter négativement les rapports entre le client et le vulgarisateur.

12.2. Les changements de personnel

Un service de vulgarisation est un terrain de formation excellent pour un jeune ingénieur ou technicien ayant l'ambition de s'établir à son propre compte ou de devenir consultant professionnel ou directeur de service. Mais cela peut entraîner une fluctuation trop importante de personnel pour le service de vulgarisation, en particulier dans les zones où la main d'œuvre qualifiée est rare, comme c'est le cas dans beaucoup de pays en développement.

Un changement fréquent de personnel n'est pas une mauvaise chose en soi, s'il aboutit à l'entrée régulière dans la vie économique nationale d'ingénieurs et de techniciens expérimentés. Pour le service de vulgarisation, cependant, cela signifie le recrutement et la formation continus d'un nouveau personnel, et des problèmes de maintien de la qualité et de la continuité du travail du service.

Parmi les démarches que le service de vulgarisation peut entreprendre pour atténuer les effets d'un changement trop important figurent :

- l'élaboration de stages de formation de courte durée mais intensifs permettant aux nouveaux vulgarisateurs d'être productifs dans les délais les plus courts ;
- l'introduction dans les programmes universitaires et des écoles techniques de certains éléments du programme de formation des vulgarisateurs ;
- l'utilisation de travailleurs ou de consultants contractuels pour certains cas ;
- l'élaboration d'une planification de la carrière de vulgarisateurs pour encourager les meilleurs à rester dans le service et représenter à l'avenir la catégorie du personnel ancien.

Toute organisation a besoin de l'introduction régulière de nouveaux agents arrivant avec des idées fraîches et de l'enthousiasme, pour rester viable. Par conséquent, un mouvement de personnel trop rare peut entraîner un certain nombre de problèmes. Un service de vulgarisation sans mouvement de personnel court le risque de devenir stagnant et moribond.

La situation idéale est un changement du personnel de 10 à 20 % par an, soit assez pour permettre un renouvellement et des possibilités de promotion, sans causer une rupture sérieuse dans la continuité des services fournis.

12.3. Rémunération des vulgarisateurs

Il y a beaucoup de récompenses non monétaires dans le travail de vulgarisation, telles qu'une plus grande liberté d'action et une gamme d'expériences plus large que dans les catégories d'emplois plus traditionnelles. Ces facteurs et bon nombre d'autres doivent entrer en ligne de compte dans l'établissement du barème des salaires des vulgarisateurs.

En règle générale, la rémunération doit être juste et équitable et tenir compte des compétences et de l'effort requis, des conditions de travail, de la disponibilité d'autres emplois et des salaires payés pour un emploi similaire.

En dernière analyse, le marché sera le juge pour dire si les vulgarisateurs sont bien ou mal payés. Si les niveaux des salaires sont trop bas, il sera difficile de recruter et de garder les bons candidats et le travail en souffrira.

12.4. Marginalité

Lorsqu'un service de vulgarisation est un département d'une institution plus grande, telle qu'une banque, un centre de recherche ou une université, le problème de "marginalité" peut se poser.

Du point de vue des organes de décision, de l'institution mère, la vulgarisation industrielle peut être une activité marginale par rapport au mandat principal assigné à l'institution. Des tentatives peuvent être faites pour transformer les vulgarisateurs en délégués commerciaux pour les autres départements de l'institution mère.

Dans ce cas, le directeur de service de vulgarisation devra chercher à sauvegarder l'indépendance des activités de son service, afin que ses vulgarisateurs soient toujours libres de servir les meilleurs intérêts de leurs clients des petites entreprises.

12.5. Rapports avec les consultants professionnels

Un service de vulgarisation existe pour satisfaire certains besoins par le biais de la prestation de services aux petites entreprises qui, autrement, ne seraient pas disponibles. Parfois, les consultants professionnels considéreront qu'ils peuvent fournir ces services à certaines catégories de clients et en tirer des bénéfices en retour. Devant cette situation, le service de vulgarisation doit se rappeler les raisons de son existence et se retenir de faire une concurrence injuste aux consultants privés et professionnels - parce que le service de vulgarisation est généralement subventionné alors que les consultants doivent travailler sur une base de recouvrement de leurs frais.

Les deux catégories de services devraient pouvoir co-exister côte-à-côte et se compléter, le service de vulgarisation fournissant seuls les services nécessitant d'être subventionnés de par leur nature ou en raison de la situation des clients.

Références

1. Carson, G.B. et al. Production Handbook, 3rd Edition. New York : Ronald Press.
2. Dallas, Daniel B. (editor in chief). Tool and Manufacturing Engineers Handbook, 3rd Edition. Society of Manufacturing Engineers. The McGraw Hill Book Co.
3. Kubr, M. (ed). Management Consulting : A Guide to the Profession.
4. Oberg, Eric et al. Machinery's Handbook, 20th Edition. New York : Industrial Press Inc.
5. _____ . Metal Handbook, 8th Edition. American Society for Metals, Metals Park, Ohio.

Périodiques

1. Canadian Machinery and Metalworking. McLean Hunter Business Publishing Company. Toronto, Ontario, Canada.
2. Metal Finishing. Metals and Plastics Publications Inc. One University Plaza, Hackensack, New Jersey.

CHAPITRE 6 : LA CONDUITE DE PROGRAMMES DE FORMATION

RESUME

1. LE CHEF DU SERVICE DE VULGARISATION EN TANT QUE FORMATEUR

2. FORMATION EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

3. FORMATION AVANCEE EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

4. FORMATION DE FORMATEURS EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

5. LA FORMATION DU CHEF D'ENTREPRISE

6. CYCLE DE FORMATION

6.1. Evaluation des besoins en formation

6.2. Détermination des objectifs

6.3. Elaboration du programme des cours

6.4. Mise en oeuvre du programme de formation

6.5. Evaluation du programme de formation

Annexe 1 Formation en vulgarisation industrielle : le modèle RVB

Annexe 2 Formation en vulgarisation industrielle : le modèle LPPM

Annexe 3 Plan de cours : Formation en vulgarisation industrielle

Annexe 4 Plan de cours : Cours sur la consultation des Petites Entreprises

Annexe 5 Formation des nouveaux consultants

Annexe 6 Plan de cours : Formation avancée en vulgarisation industrielle

Annexe 7 Plan de cours : Formation des formateurs en vulgarisation industrielle

Annexe 8 Guide succinct des méthodes d'enseignement et de formation

Annexe 9 Dix règles d'apprentissage très simples

CHAPITRE 6 : LA CONDUITE DE PROGRAMMES DE FORMATION

RESUME

Ce chapitre vise deux objectifs. Le premier est de fournir au directeur de service de vulgarisation le savoir-faire nécessaire pour la formation des vulgarisateurs et la conduite de programmes de formation des chefs d'entreprise et gestionnaires. Le deuxième est de fournir au directeur de service de vulgarisation les principes régissant la formation d'adultes et les lignes directrices du fonctionnement d'un système de formation depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation des procédés, en passant par la détermination des objectifs, la conception des programmes et leur mise en oeuvre. Le chapitre décrit aussi les expériences et pratiques de plusieurs pays et institutions dans le domaine de la vulgarisation industrielle et la formation des chefs d'entreprise.

1. LE DIRECTEUR DE SERVICE DE VULGARISATION EN TANT QUE FORMATEUR

Le rôle du Directeur de service en tant que formateur met en relief une responsabilité fondamentale qu'implique le fait d'agent de changement aidant les vulgarisateurs à adopter de nouveaux modes de comportement. Pour faciliter ce processus de changement, le directeur de service doit être crédible ; il doit être reconnu et considéré comme expert dans son travail. Etant à la fois la source, le générateur et le catalyseur du changement, sa crédibilité et son autorité vont déterminer si les vulgarisateurs vont choisir ou non d'adopter ses points de vue. En plus d'une expérience solide en matière de vulgarisation, le directeur de service devra être ingénieux, dynamique et avoir le sens de l'éthique professionnelle. Il doit posséder les attitudes et valeurs appropriées (c-à-d ouverture d'esprit, réceptivité au changement et volonté d'apprendre et d'aider). Il doit développer les capacités suivantes nécessaires à un formateur :

a) Compétences techniques ou professionnelles

Une bonne partie de la crédibilité d'un directeur de service de vulgarisation vient de sa compétence comme praticien de la vulgarisation industrielle. Il doit être un bon théoricien et un bon praticien. Il doit posséder les compétences et les connaissances requises d'un directeur de service de vulgarisation, maîtrise des techniques, procédés et outils de vulgarisation ainsi que la faculté de les appliquer dans les domaines appropriés.

b) Compétences en Relations Humaines

Le directeur de service de vulgarisation doit être capable d'entretenir de bons rapports et traiter avec les autres. Il travaille toujours en interaction avec les vulgarisateurs, les clients et les autres agences gouvernementales.

c) Compétences dans la conception

Le directeur de service de vulgarisation doit avoir la capacité de planifier, conceptualiser et avoir une perspective globale des questions liées à son travail. Il représente un réservoir de pensées qui doit transformer les idées en activités applicables, (nouvelles approches dans la solution des problèmes de vulgarisation, des idées innovatrices pour l'évaluation de l'efficacité des activités de vulgarisation, etc...).



2. FORMATION EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

La préparation du vulgarisateur industriel pour son travail nécessite cinq étapes : la sélection, l'orientation et l'induction, la formation la formation sur le terrain, et la familiarisation avec le territoire*. Une formation formelle en vulgarisation permettra au vulgarisateur nouvellement recruté de posséder une connaissance pratique des concepts, processus et approches de vulgarisation, lui apprendra les compétences requises pour l'application des outils de vulgarisation industrielle et pour la communication avec les chefs d'entreprise et le préparera sur le plan psychologique à faire face au défi de la vulgarisation industrielle.

L'attention particulière qu'il faut porter à la formation en vulgarisation industrielle se justifie également par les expériences des services de vulgarisation industrielle, parmi lesquels beaucoup ont à faire face aux problèmes du changement trop fréquent des vulgarisateurs. Bien qu'il puisse être dommage que le service de vulgarisation industrielle perde des agents devenus très compétents dans leur travail, leur départ du service est un avantage pour l'économie. Par conséquent, la nécessité d'une formation continue de nouveaux groupes de vulgarisateurs compétents doit faire partie des préoccupations majeures des organes de décisions et directeurs de services de vulgarisation industrielle.

La conception de la formation en vulgarisation industrielle dépend des qualifications du nouveau vulgarisateur, des rôles qu'il est appelé à jouer, de la nature du processus de vulgarisation industrielle lui-même, des caractéristiques des chefs d'entreprise-cibles et de l'environnement socio-culturel. La plupart des nouvelles recrues n'ont pas d'expérience professionnelle dans les industries et viennent juste de quitter l'Université ou les Centres de formation technique. Leur jeune âge n'est compensé que par leur motivation et leur idéalisme.

Une réunion des agences de financement sur le développement des PME avait suggéré certains aspects généraux concernant les qualifications du vulgarisateur, à savoir :

- a) connaissance de la langue locale ;
- b) capacités de communication (délivrance de messages et méthodes) ;
- c) connaissance des capacités des agences de référence et mise à jour régulière des informations .
- d) expérience professionnelle pratique, de préférence, dans les industries.

De nombreux programmes internationaux de formation de vulgarisateurs industriels sont actuellement offerts par différentes institutions. Parmi ceux-ci :

- Le Programme de Formation des vulgarisateurs industrielle, d'une durée de six mois, de RVB (Institut de Recherches pour les Sciences et la Gestion à Delft, Pays Bas) (Voir Annexe 1) ;

* Voir Chapitre 2, Volume 1.

- Le Programme de Formation Avancée des Consultants des Petites et Moyennes Entreprises (SICAT), d'une durée de trois mois, du Centre de Formation de Nagoya (Japon) ;
- Le Stage de Formation en Vulgarisation Industrielle (INDEXTRAC), d'une durée de six semaines, de Technonet Asia ;
- Le cours de consultation en gestion d'une durée de cinq mois, de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises de l'Université des Philippines.
- Le cours de consultation en gestion des Petites Entreprises, d'une durée de trois mois de l'Institut National de Formation en vulgarisation dans les Petites Entreprises (Hyderabad, Inde).

Plusieurs programmes nationaux de formation des nouveaux vulgarisateurs sont aussi offerts par différentes institutions locales telles que le Stage pour les Consultants des Petites et Moyennes Entreprises de LPPM (Institut de Formation en Gestion et du Développement, Jakarta, Indonésie) (Voir Annexe 2), le Stage de Formation en Vulgarisation Industrielle, du Comité pour le Développement Industriel (Sri Lanka) et le Cours de consultation des Petites Entreprises de l'Institut pour les Petites et Moyennes Entreprises de l'Université des Philippines (Voir Annexe 4). Le BIT a aussi suggéré un programme de formation des nouveaux consultants (Voir Annexe 5).

Malgré les variations dans la durée (en particulier pour les exercices pratiques sur le terrain) et le contenu (en particulier pour les outils de diagnostic), la plupart des programmes de formation à l'intention des vulgarisateurs industriels couvrent les différents aspects fonctionnels de la gestion (gestion générale, commercialisation, production, personnel, finances), les concepts de développement des PME et les techniques de diagnostic. Les variations peuvent apparaître dans la proposition d'études de faisabilité des projets, et dans l'exigence de plans d'action au retour. Il y a un consensus général à mettre l'accent sur la formation pratique en termes d'observation des opérations de l'entreprise, de conduite de vérification de gestion et la participation à des exercices pratiques de simulation, (jeux de gestion des entreprises). L'on s'accorde généralement sur l'intégration de séances de cours théoriques au travail sur le terrain ou à la pratique, afin qu'ils se renforcent mutuellement. On note aussi une vision commune du choix des méthodologies de formation (cours suivis de discussions, ateliers et exercices, utilisation d'études de cas, projection de films, visites d'usines et études sur le terrain).

Tous les programmes de formation en vulgarisation industrielle tendent à développer les compétences en gestion, communication et diagnostic chez les participants. Celles-ci s'ajoutent à la familiarité avec les programmes d'assistance aux petites entreprises et les capacités institutionnelles des agences de référence. Beaucoup de programmes nationaux ne sont pas appliqués localement, mais les directeurs de services de vulgarisation industrielle sont impliqués de façon active dans la conception et la conduite des programmes en tant que consultants, personnes-ressources et évaluateurs.

3. FORMATION AVANCEE EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

Même si le vulgarisateur industriel acquiert de nouvelles connaissances et développe ses capacités grâce à ses activités de vulgarisation et à l'auto-formation, le directeur du service de vulgarisation doit lui fournir des possibilités de formation continue. Il doit prévoir une formation sur le terrain pour les vulgarisateurs. Son interaction permanente avec les vulgarisateurs comme supérieur et guide -partage des expériences, échange de feedback, visites communes de clients, etc.- doit faire partie d'un effort planifié destiné à améliorer les capacités des vulgarisateurs.

Au bout d'un certain temps dans leur carrière de vulgarisateur, le directeur de service doit envisager l'amélioration de leur situation professionnelle. Aux Philippines, le vulgarisateur est libéré de ses fonctions de vulgarisation pendant la période nécessaire à l'obtention d'une maîtrise (généralement en gestion des entreprises) et on attend alors de lui qu'il rejoigne son organisation pour un certain nombre d'années ou un service de compensation. Au Bangladesh, le vulgarisateur suit son programme de maîtrise à temps partiel et continue de travailler sur la vulgarisation le reste du temps. En Indonésie, on propose un programme de formation avancée en vulgarisation de six semaines, au cours duquel les vulgarisateurs passent quatre semaines dans leur pays pour les cours et les activités pratiques afin de développer leur compétence et acquérir de nouvelles connaissances. Ils passent ensuite deux semaines hors du pays pour l'apprentissage des pratiques de vulgarisation des autres pays.

La formation avancée en vulgarisation peut aussi être conduite lorsque le service de vulgarisation prend un nouvel élan ou un élan supplémentaire. Par exemple, lorsque les Centres d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises aux Philippines ont ajouté une nouvelle dimension de consultation de groupes (tels que les associations industrielles, les groupes industriels) à leurs activités au niveau des compagnies, beaucoup de vulgarisateurs de différents services régionaux ont assisté à un stage de consultation au niveau industriel spécialement conçu, ayant pour objectif de fournir aux vulgarisateurs les capacités, outils et connaissances nécessaires à la consultation de groupes.

L'Annexe 6 présente un plan de cours sur la formation avancée en vulgarisation proposé pour une agence nationale de vulgarisation.

4. FORMATION DES FORMATEURS EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

Certaines institutions de développement et de formation ont conçu des programmes destinés à la formation du personnel cadre des services de vulgarisation industrielle comme formateurs. Ces programmes ont été élaborés sur la base des hypothèses suivantes : premièrement, il y a un besoin urgent à former plus de vulgarisateurs, deuxièmement, les praticiens actuels de la vulgarisation ont la capacité de former de nouvelles recrues et d'autres vulgarisateurs, mais ne possèdent pas le plus souvent les connaissances et compétences de base nécessaires à la formation des recrues ; et troisièmement, il peut y avoir des formateurs qualifiés et des spécialistes de l'industrie qui ne maîtrisent pas les finesses techniques nécessaires aux activités de vulgarisation dans les Petites et Moyennes Entreprises.

L'objectif principal de ces types de programmes est de permettre aux participants de : a) appliquer les théories de l'enseignement et l'apprentissage des adultes ; b) démontrer les différentes méthodes de formation dans le cadre approprié ; c) concevoir et mettre en oeuvre un programme de formation pour les vulgarisateurs industriels ; d) préparer le matériel de formation ; e) acquérir les capacités personnelles d'un formateur ; f) maîtriser les procédés et techniques de vulgarisation industrielle ; et g) comprendre les concepts de la gestion des petites entreprises.

Deux éléments importants du cours peuvent être soulignés :

1. Scéances, où les participants donnent de vrais cours de formation en utilisant les différentes méthodes d'enseignement et sont évalués par un jury de formateurs afin de déceler les points à améliorer.
2. Plans d'Actions au retour. Il s'agit pour les participants de se fixer des objectifs en définissant les actions qu'ils envisagent de mener dans leur milieu d'origine, après avoir suivi le cours.

L'Annexe 7 présente un échantillon du plan des cours d'un programme de formation de formateurs en vulgarisation industrielle.

5. LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISES

En plus de la formation des vulgarisateurs, le directeur de service de vulgarisation d'aujourd'hui est de plus en plus appelé à conduire ou à parrainer des programmes de formation pour les chefs d'entreprise. Cette formation est conçue comme un effort intégral d'assistance aux chefs d'entreprise par la vulgarisation : une façon de multiplier le temps du personnel des services de vulgarisation en leur permettant de traiter simultanément avec des groupes de chefs d'entreprise et un moyen de promouvoir et d'obtenir un feedback sur le service de vulgarisation.

Le directeur de service de vulgarisation peut organiser des programmes de formation qui traitent directement des problèmes des chefs d'entreprise. Ces programmes varient largement, allant des séminaires sur la gestion globale et l'appréciation de l'esprit d'entreprise aux ateliers sur une industrie spécifique en passant par des séminaires sur des aspects spécifiques de la gestion (gestion de la commercialisation, gestion de la production, gestion financière, gestion globale) et une formation sur des sujets spécifiques (comptabilité, tenue de livres, techniques de vente). La durée des programmes est variable ; certains sont conduits comme activités à temps plein pouvant durer un jour à plusieurs jours ; d'autres pendant le week-end ; et d'autres encore comme activités à temps partiels durant 2 - 3 heures en fin de journée ou étalés sur plusieurs week-ends. En plus du directeur de service et de ses vulgarisateurs, des personnes-ressources appartenant aux industries privées et des experts techniques spécialisés sont généralement invités à partager leur expertise avec les chefs d'entreprise.

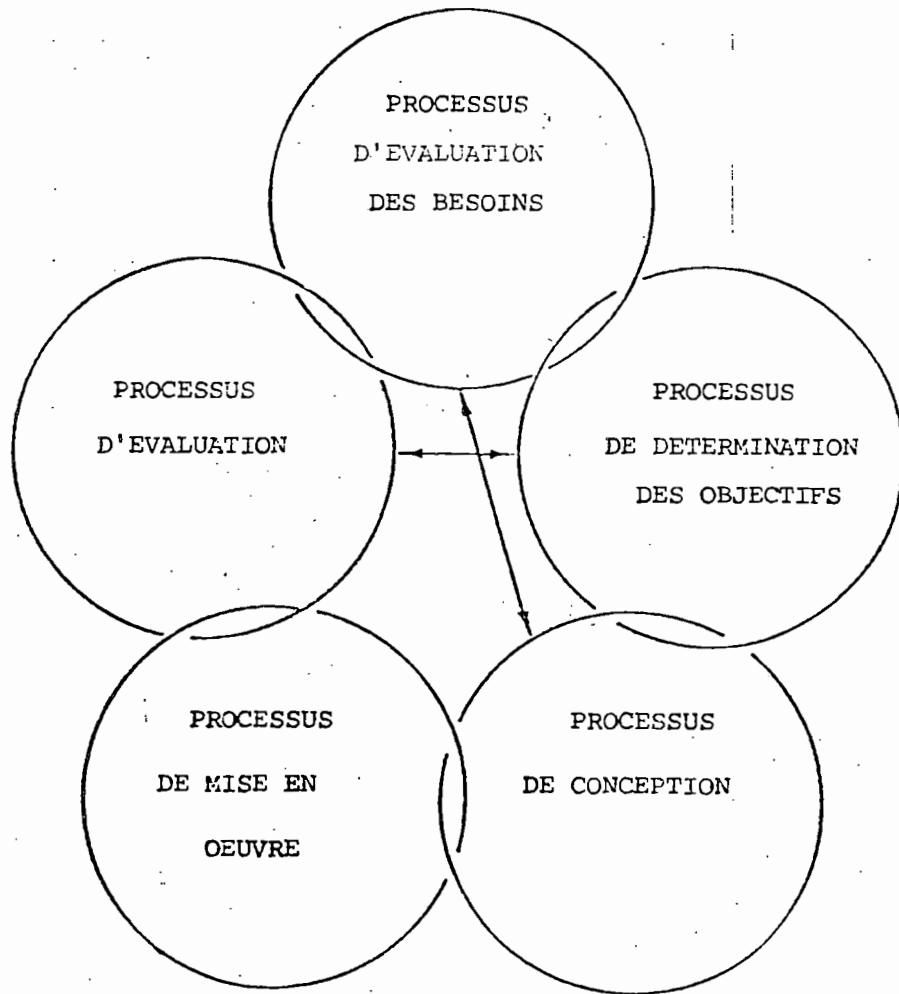
Ces types de programmes de formation doivent être encouragés, puisqu'ils permettent une interaction directe entre le personnel du service de vulgarisation et les chefs d'entreprise d'une part, et entre les chefs d'entreprise eux-mêmes.

Beaucoup de transactions fructueuses sont nées de ces rencontres. Du groupe des participants peuvent surgir certains clients ayant besoin d'actions de suivi. Cela aussi représente pour le service de vulgarisation une occasion de collecter des données, soit par le biais de questionnaires soit lors de discussions, sur certains problèmes fondamentaux qui affectent leur fonctionnement.

Pour ce qui est de l'administration de ces programmes, il est important qu'un budget de formation soit prévu dans les allocations du service de vulgarisation. Les premières considérations à faire sont toujours celles concernant l'organisation de ces cours à un coût très bas. Le directeur du service de vulgarisation peut garder les coûts bas s'il peut contrôler les honoraires des personnes-ressources, le coût d'impression des matériaux de formation et les repas. Si des programmes de formation doivent être conduits sur la base d'autoliquidation ou de subvention reste encore une question de politique. Par exemple, dans certains pays en développement, on accepte que le chef d'entreprise paie une somme symbolique démontrant leur intérêt et leur engagement, partant de l'hypothèse selon laquelle tout ce qui est gratuit n'est pas bien apprécié. Dans d'autres pays en développement, les chefs d'entreprise sont même payés pour leur participation aux séminaires parrainés par le gouvernement, sous forme d'indemnité, et de frais de séjour pris en charge.

6. CYCLE DE FORMATION

La formation devrait être considérée comme une approche de système où les différentes composantes du cycle de formation forment un processus intégré. Ces composantes sont l'évaluation des besoins, la détermination des objectifs, la conception des programmes, les processus d'évaluation et de mise en œuvre. Deux caractéristiques permettent de décrire la formation comme un modèle de système. La première est celle de la boucle ouverte qui montre la nature essentielle de l'interaction des composantes de la formation. La deuxième est la nécessité de feedback. L'évaluation de la formation, par exemple, fournit un feedback montrant si oui ou non les objectifs de formation ont été atteints. Ce concept est illustré dans le schéma 6.1.



SHCEMA 6.1. : LA FORMATION COMME APPROCHE DE SYSTEMES

Le cycle de formation présuppose une condition dans laquelle une composante du système est obtenue à partir du composant qui précède. Cela ne veut pas dire un processus simpliste, automatique et mécanique dans lequel une composante est finalisée et le processus suivant commencé. Il y a en fait un mouvement continu en amont et en aval du système, puisque chaque composante est adaptée et affinée au fur et à mesure que l'on collecte et analyse les informations.

6.1. Evaluation des besoins en formation

La base de tout programme de formation est justifiée par les besoins spécifiques des participants cibles. Cela requiert l'identification de ceux de dont les besoins pourront être satisfaits par la formation. Elle peut se faire grâce à une analyse des fonctions (en quoi consistent ces fonctions en termes de tâches et ce que ces fonctions requièrent en termes de savoir actuel et futur, compétence et attitude pour une performance satisfaisante ?) et une analyse de la main d'oeuvre (quel est le profil de la main d'oeuvre en termes de connaissances requises par les fonctions, compétence et attitude ?). En ce qui concerne les nouvelles recrues, le directeur du programme de vulgarisation peut collecter des renseignements sur elles par le biais de questionnaires, tests et interviews. Pour les vulgarisateurs déjà en service, en plus des méthodes ci-dessus mentionnées, le directeur du service peut obtenir une indication claire de leurs faiblesses par une observation directe, une évaluation de leur travail, ainsi que des feedback de la part des clients et agences de référence. Le directeur du programme peut aussi utiliser les méthodes ci-dessous pour identifier les besoins en formation des chefs d'entreprise. En réalité, plusieurs méthodes peuvent être choisies afin de vérifier et de valider les informations. Le choix des méthodes à adopter dépendra des ressources du service de vulgarisation et de la disponibilité du directeur du programme.

En faisant correspondre le profil de l'employé au poste, le directeur du programme de vulgarisation peut commencer à identifier les faiblesses des participants cibles en termes d'attitude, compétences et connaissances requises. Il peut alors classer ces faiblesses selon leur importance ou gravité. Le résultat en sera une classification en trois niveaux prioritaires d'intrants dans la formation.

Priorité n°1 : Les choses à savoir obligatoirement : toutes les informations de base, essentielles à introduire à tout prix. Elles impliquent les exercices pratiques et de recherche de solutions de problèmes considérés comme le minimum fondamental pour apprendre. Elles comprennent les faits de base, les données, les chiffres, les symboles, faits fondamentaux etc... sans lesquels il ne peut pas y avoir compréhension du sujet.

Priorité n°2. Les choses à savoir en général : les informations importantes qui devraient être introduites autant que possible, c'est-à-dire une décomposition ou un détail des points fondamentaux de la Priorité n°1.

Priorité n°3. Les choses bonnes à savoir : les informations incidentes qui peuvent être introduites si le temps le permet - antécédents historiques ou informations connexes qui sont d'un intérêt général, mais pas d'une importance intrinsèque à la compréhension du sujet.

6.2. Détermination des objectifs

Les objectifs de la formation découlent des résultats de l'évaluation des besoins et déterminent à leur tour le cadre de conception du programme. Pour être bien déterminés, des objectifs doivent être spécifiques (établir des objectifs clairs et définis) mesurables (selon une norme de performance acceptable), orientés vers l'action (établis en termes d'actions concrètes) réalistes (les objectifs sont réalisables) et limités dans le temps (délai spécifique par rapport auquel on mesure la performance). Les objectifs de la

formation sont des déclarations décrivant ce que les vulgarisateurs et les chefs d'entreprise seront en mesure de faire à la fin de la formation (objectifs finals) ou à toute étape désignée de la formation (objectifs progressifs).

Le directeur du programme de vulgarisation peut formuler les types d'objectifs selon les buts spécifiques qu'il veut atteindre dans la formation :

- a) Objectifs cognitifs - qui concernent la reconnaissance du savoir, de la compréhension, et le développement des capacités et compétences intellectuelles, par exemple :
 - l'utilisation des instruments de vulgarisation industrielle ;
 - la communication ;
 - le calcul des coûts de production.
- b) Objectifs émotionnels - appartenant aux sentiments et émotions décrits par des mots tels que motivation, appréciation, valeur, attitude, intérêt, enthousiasme, par exemple :
 - la démonstration de la volonté d'aider en.....
 - la réponse aux demandes des clients.
- c) Objectifs psychomoteurs - qui se rapportent aux développement des compétences de manipulation de machines, par exemple :
 - faire fonctionner une machine ;
 - conduire une voiture.

6.3. Elaboration du contenu du cours

La conception du programme approprié pour la réalisation des objectifs de formation représente l'élément central de toute activité de formation. On aura beau identifier et déterminer les besoins, établir clairement les objectifs, si le contenu du cours n'est pas conçu de façon appropriée, l'effort de formation sera inutile. Le contenu du cours fournit les moyens de réaliser les objectifs de la formation. Il couvre les éléments suivants :

6.3.1. Programme de formation

(Ce qu'il faut apprendre) décomposé en sessions ou modules (groupes de sessions) logiques et indiquant les connaissances, compétences et attitudes à acquérir. Le directeur du programme de vulgarisation doit accorder une importance particulière à cet aspect essentiel. C'est là où sa capacité de conceptualiser est la plus nécessaire. Il analyse le cadre du cours et fait des révisions constantes pour s'assurer que le contenu et l'orientation du cours s'accordent avec les objectifs.

Le directeur de programme peut suivre les indications suivantes dans la conception des cours.

- a) Examiner les résultats de l'évaluation des besoins en formation et la détermination des objectifs finals ;
- b) Noter la performance finale requise ;

- c) Noter les connaissances et compétences requises correspondant à chaque performance et qui permettront au stagiaire de réaliser les objectifs. Il peut y avoir duplication de certains éléments par certains objectifs ;
- d) Sur la base de la liste des connaissances et compétences requises identifiées, préparer une première ébauche du plan de cours indiquant grosso modo les domaines d'étude à incorporer ;
- e) Elargir le plan de cours pour y insérer des sujets détaillés ;
- f) Arranger le contenu du cours dans la séquence la plus appropriée ;
- g) Faire étudier l'ébauche du contenu de cours par des personnes qualifiées ;
- h) Revoir et finaliser le contenu.

6.3.2. Méthodologies de formation

Il existe différentes méthodes de formation à la disposition du directeur de programme de vulgarisation, parmi lesquelles les cours magistraux, discussions, simulation de rôles, formation en psychologie, méthode des cas, jeux d'entreprise, exercices et projets d'application. Dans la formation des vulgarisateurs, les méthodes les plus communes sont les cours magistraux suivis de discussions, méthode des cas, et projets d'application.

La simulation de rôles et la formation en psychologie, etc.. deviennent de plus en plus populaires étant donné qu'ils sont considérés comme de bonnes techniques de formation, mais ils nécessitent des compétences de formateur spéciales et une préparation supplémentaire. En outre, chacune de ces méthodes de formation a un domaine d'efficacité spécifique (Voir Annexe 8).

Le choix de méthodes de formation appropriées est conditionné par :

- Les facteurs humains (formation des participants, compétence des directeurs de programme de vulgarisation et des personnes ressources) ;
- Domaine d'études (sujet de formation spécifique, technique ou conceptuel et aspects pratiques) ;
- Objectifs de formation (en matière de développement des capacités de gestion, par le diagnostic des problèmes, la communication, la prise de décisions, etc..., certaines méthodes s'avèrent plus efficaces que d'autres. Voir Tableau 6.2.).

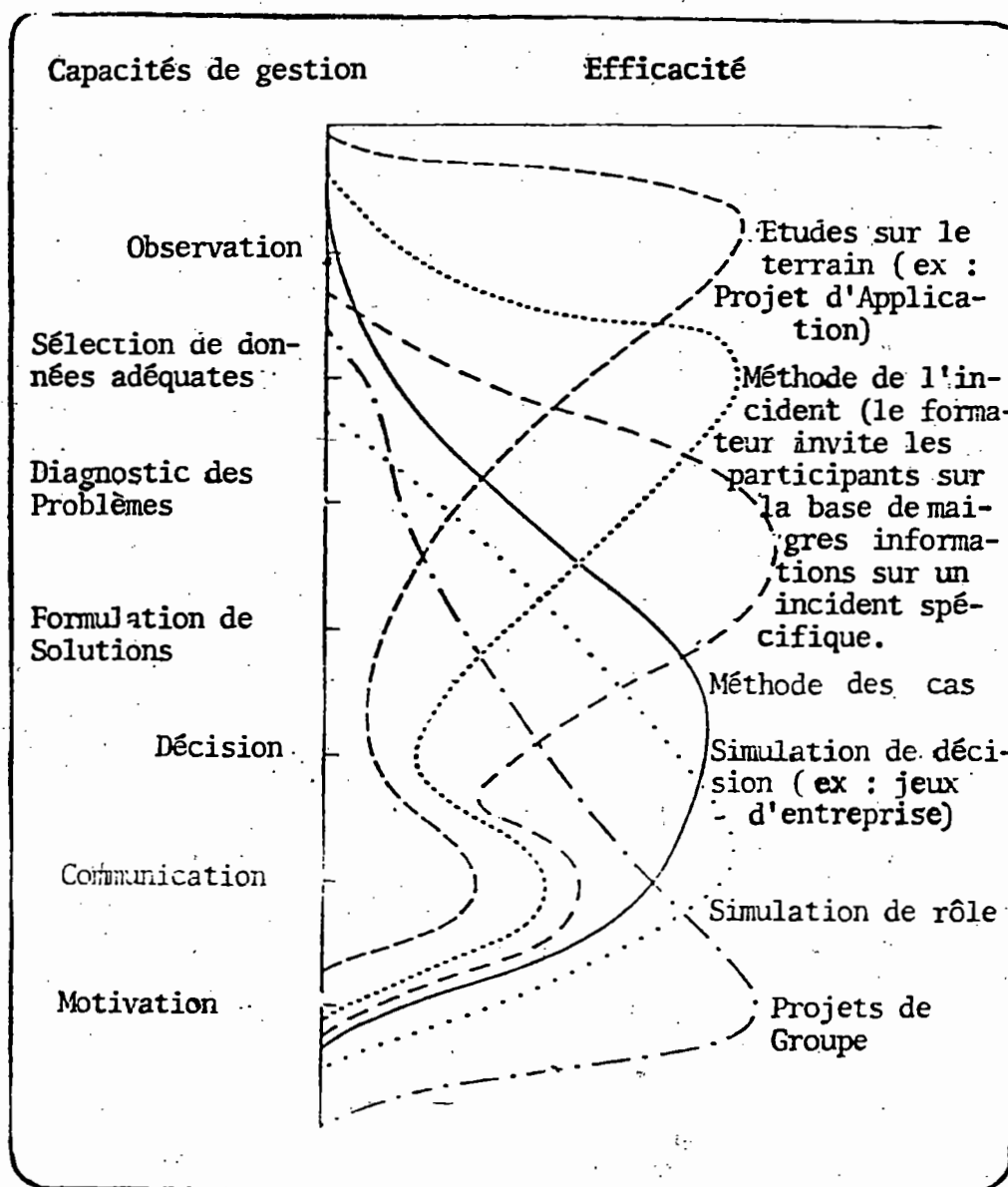


TABLEAU 6.2. : EFFICACITE DES METHODES DE FORMATION EN APPRENTISSAGE DES CAPACITES DE GESTION

- d) Facteurs liés au temps et aux matériaux (durée de la formation, disponibilité de matériaux de formation, disponibilité de personnes-ressources, de budget et d'infrastructures) ;
- e) Principes de l'éducation des adultes (directives garantissant l'efficacité de l'apprentissage, voir Annexe 9) ; l'application de ces principes régit le choix des méthodes d'enseignement, voir Tableau 6.3.

Principe	Méthode Formation sur le ter- rain	Cours	Discussions de groupe	Méthodes de cas	Jeux d'en- treprise	Simulation de rôle	Projet d'Ap- plication	Lectures
Motivation	■	■	■	■	■	■	■	□
Engagement actif	■	□	■	■	■	■	■	■
Approche individuelle	■	□	■	■	■	■	■	■
Séquence et structuration	■	■	□	■	■	□	■	■
Feedback	■	□	■	■	■	■	■	□
Transfert	■	□	□	■	■	■	■	□

Notation: ■ Bon ■ Moyen □ Faible

TABLEAU 6.3. : APPLICATION DE CERTAINS PRINCIPES D'APPRENTISSAGE
DANS LES METHODES D'ENSEIGNEMENT



L'APPRENTISSAGE EST MIEUX SOUTENU PAR UNE PRATIQUE ACTIVE
QU'UNE RECEPTION PASSIVE

6.3.3. Calendrier

Le directeur du programme de vulgarisation doit être réaliste et souple dans le choix de la période de formation et assurer une utilisation économique mais efficace des ressources disponibles pour la formation, telles que personnes-ressources, équipements et infrastructures. Le calendrier doit être réaliste parce que : a) les participants ont besoin d'assez de temps pour apprendre, et b) l'efficacité de l'enseignement varie selon les participants ; et c) les conditions dans lesquelles se passe la formation sont affectées par l'environnement (la température, le lieu, l'heure, etc...).

6.4. Mise en oeuvre du Programme de Formation

Après la finalisation du contenu du cours, le directeur du programme doit s'atteler à sa mise en oeuvre. Celle-ci peut être divisée en trois activités de groupe principales : la pré-formation, la formation proprement dite et la post-formation. Les tâches à remplir pour chaque activité de groupe sont les suivantes :

6.4.1. Activités de Pré-formation

a) Désignation du personnel de formation, composé généralement d'un directeur de la formation (qui peut être le directeur du programme de vulgarisation lui-même) qui sera chargé des aspects de la formation liés à la gestion et d'un assistant à la formation, qui aidera à coordonner et à contrôler les détails administratifs et les activités journalières de la formation .

b) Préparation du budget couvrant les coûts impliqués, tels que :

- Frais des Personnes-ressources (honoraires, per diem, transports, hébergement si nécessaire) ;
- Frais de participation (fournitures, livres, reproduction de matériaux de formation, certificats, repas, hébergement) ;
- Frais de mise au point du cours (préparation de la conception du cours et des matériaux de formation) ;
- Frais administratifs (personnel de soutien, infrastructures et équipements, communication, transport, documentation du cours) ;
- Frais divers et imprévus.

La préparation du budget devra recevoir toute l'attention requise pour que tous les frais éventuels soient anticipés.

- c) Invitation/Information des participants ;
- d) Finalisation de la liste et du profil des participants ;
- e) Choix des personnes-ressources ;
- f) Préparation et sélection des matériaux de formation, de l'équipement, du matériel audio-visuel, du lieu et des fournitures ;
- g) Finalisation du calendrier.

6.4.2. Activités de la formation proprement dite

- a) Supervision des activités et contrôle de l'évolution du programme ;
- b) Contrôle des dépenses et de l'utilisation des fonds ;
- c) Liaison avec les personnes-ressources et les participants ;
- d) Préparation des activités quotidiennes ;
- e) Évaluation du contenu du cours, des sessions, des cours magistraux, des méthodes de formation, des dispositions générales.

6.4.3. Activités Post formation

- a) Évaluation finale ;
- b) Établissement d'un rapport de fin de formation, comprenant un rapport financier ;
- c) Suivi des participants ;
- d) Évaluation de l'impact de la formation.

6.5. Évaluation du programme de formation

Le directeur du programme de vulgarisation veut toujours connaître les résultats de la formation. Par conséquent, il fait une évaluation finale pour obtenir des renseignements sur l'efficacité de la formation par rapport aux objectifs assignés. Plus les objectifs sont précis, plus la formation peut être évaluée de façon précise. L'évaluation est un processus d'apprentissage en soi, il fournit des informations sur la manière d'améliorer les programmes futurs et les actions à entreprendre à l'avenir pour garantir l'efficacité de la formation. Le directeur du programme de vulgarisation peut utiliser quatre niveaux d'évaluation, à savoir :

- a) l'évaluation de la réaction des participants ;
- b) l'évaluation des connaissances acquises ;
- c) l'évaluation du changement de comportement ;
- d) l'évaluation des résultats fonctionnels.

L'évaluation de la réaction des participants sert à déterminer leurs opinions sur le cours en général et sur certains aspects spécifiques, tels que les sessions qu'ils ont le plus appréciées, la pertinence du programme de formation par rapport à leur travail, etc... Les données concernant les réactions peuvent être collectées par le biais d'interviews et d'instruments structurés, (ex : questionnaire à remplir par chaque participant de façon anonyme). Mais cette méthode d'évaluation tend à être subjective.

L'évaluation des connaissances acquises donne une idée plus objective des succès de la formation - qu'est-ce-que les participants ont appris et quel niveau de connaissance ont-ils acquis ? L'évaluation des connaissances acquises peut être classée suivant les groupes d'objectifs fixés - cognitifs, émotionnels, ou psychomoteurs. Une procédure idéale est d'évaluer les compétences des participants avant la formation et d'évaluer celles acquises après la formation par le biais de tests détaillés objectifs.

L'évaluation des changements de comportement est plus difficile et porte sur les effets à long terme de la formation. Cela va au delà des connaissances et s'oriente plus vers l'application des connaissances acquises. Il est possible pour le stagiaire "d'apprendre" certaines choses (en vue de passer

un test) sans pour autant être capable de les appliquer dans une situation pratique ou dans le travail. Les approches utilisées pour conduire ce genre d'évaluation comprennent une évaluation de la performance sur le terrain avant la participation et après l'appréciation de l'opinion des collègues et du chef hiérarchique, l'utilisation de tests évaluant la capacité du stagiaire à résoudre des problèmes et à prendre des décisions, et des questionnaires de suivi remplis environ six mois à un an après la fin du programme de formation.

Le directeur du programme de vulgarisation peut utiliser un bareme de cinq points pour noter les réponses des participants à une série d'affirmations simples, tel que :

1. Excellent ;
2. Très satisfaisant ;
3. Assez bien ;
4. Passable ;
5. A améliorer.

L'évaluation des résultats fonctionnels consiste en toute tentative de mesurer les aspects des effets du comportement des participants dans leur travail -dans le cas du chef d'entreprise, il s'agira soit de la productivité soit de l'efficacité de l'entreprise, ou bien du moral de ses employés, tel que le traduisent les niveaux d'absentéisme ou les rythmes de fluctuation du personnel. Tout indice de fonctionnement lié aux objectifs de la formation peut être utilisé. La grande difficulté dans ce genre d'évaluation est de déterminer dans quelle mesure les changements sont le résultat de la formation plutôt que d'autres facteurs. Si les objectifs de la formation ont été déterminés avec une grande précision, (par exemple, si les chefs d'entreprise ont reçu une formation sur le contrôle de la qualité de façon spécifique en vue de réduire le niveau du pourcentage de rebuts dans leurs entreprises) il peut être possible de faire une évaluation à ce niveau.

L'utilisation d'un groupe de contrôle peut constituer une approche purement scientifique à ce type d'évaluation. Il est nécessaire de choisir un groupe de contrôle qui n'assiste pas à la formation, mais qui correspond au groupe de participants en ce qui concerne les autres facteurs. On peut alors comparer les changements chez le groupe de participants avec ceux notés chez le groupe de contrôle et ainsi isoler les effets de la formation.

En conclusion à ce chapitre, il est important de souligner à nouveau que le directeur du programme de vulgarisation doit considérer la formation juste comme un aspect de l'approche globale de développement des capacités du vulgarisateur et du chef d'entreprise, et que toutes les faiblesses ne peuvent être corrigées par la formation seulement. Le directeur de programme de vulgarisation doit en conséquence utiliser des moyens complémentaires pour le développement des capacités de son personnel, tels que la familiarisation avec l'environnement, une plus grande supervision, la promotion, etc... Il est aussi important de tenir compte des sous-produits de la formation qui ne sont pas anticipés dans la détermination des objectifs. Par exemple, dans la formation des chefs d'entreprise, la valeur sociale contenue dans le rassemblement des chefs d'entreprise prenant contact les uns avec les autres et débouchant sur des transactions commerciales positives peut reléguer au second plan les avantages directs de la formation.

Références

1. Doeriat, Winoto A. Training of Small Business Consultants (Indonesian Experiences) in Small Scale Industry Promotion in Developing Countries. RVB, Delft, The Netherlands, 1983.
2. Kahnert, Friedrich and Kozlowshi, Jane. Assistance to Extension Service for Small-Scale Enterprise. SEED No. 4, World Bank, Washington D.C., 1978.
3. Kubr, M. Principles for Selection of Teaching and Training Method in Teaching and Training Methods for Management Development. Geneva : ILO, 1975.
4. Lancaster F.W. Guidelines for the Evaluation of Training Courses, Workshops and Seminars. UNESCO, Paris, 1983.
5. Molenaar, Klaas. Training for Industrial Extension Officers - A Practice Oriented Approach in RVB Newsletter and Research Papers, Vol. IV, No.2, 1984.
6. Miller, Richard O. A systems Concept in Training in Teaching and Training Methods for Management Development. Geneva : ILO, 1975.
7. International Labour Office. Teaching and Training Methods for Management Development. Geneva : ILO, 1975.
8. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Trainer's Manual on Entrepreneurship Development. Singapore : Technonet Asia, 1981.
9. Hamblin, A.C. Evaluation of Training in Teaching and Training Methods for Management Development. Geneva : ILO, 1975.

FORMATION ET VULGARISATION INDUSTRIELLE :
LE MODELE RVB

Depuis la fin des années 70, RVB (Research Institute Voor Bedriffswetenschapers*) mène un programme international de formation de vulgarisateurs industriels (FVI) auquel participent un nombre important d'agents des pays en développement d'Asie. L'objectif du programme est de développer les capacités de la direction et du personnel des unités de vulgarisation industrielle à assister les petites et moyennes industries existantes et potentielles dans l'analyse et la résolution de leurs problèmes endogènes et exogènes. La durée du programme est de six mois. Le programme est aussi utilisé comme base pour la conception de FVI de plus longue et de plus courte durée (6-7 semaines) au niveau national dans quelques pays d'Afrique et d'Amérique Latine.

La structure du programme de formation se compose des éléments suivants :

1. Orientation sur l'environnement dans lequel l'entreprise et le vulgarisateur évoluent ;
2. Promotion des services : le vulgarisateur vendant ses activités au chef d'entreprise ;
3. Techniques d'observation : le vulgarisateur observant qui/ce que son client représente ;
4. Etablissement de contrats : le vulgarisateur et le chef d'entreprise arrivent à un accord ;
5. Diagnostic de l'entreprise et rapport ultérieur ;
6. Formulation du plan d'action ;
7. Mise en oeuvre du plan d'action ;
8. Activités de référence pour mettre l'entreprise en contact avec d'autres services ;
9. Evaluation et suivi.

Le programme a été structuré sur la base d'une typologie qui lie les phases de la vulgarisation industrielle et leurs activités principales aux compétences requises chez le vulgarisateur. Voir Tableau 6.4.

* Institut de Recherches pour les Sciences de la gestion, Delft, Pays Bas.

Phase	Activité Principale	Compétences requises
1. Phase de contact et Promotion	Promotion indirecte et directe	Techniques de Communication (média, individuelles)
2. Phase de contact	Développement de la confiance	Techniques de communication, expérience pratique
3. Diagnostic	Etude intégrée de l'usine - Analyse des points forts et des faiblesses	Compétences en gestion fonctionnelle
4. Stade de formulation de Plan	Évaluation des besoins - planification des affaires	Gestion fonctionnelle et communication
5. Planification de services supplémentaires	Etude de l'environnement	Techniques de collecte de l'information et des interactions
6. Mise en oeuvre	Mise en oeuvre des plans et suivi	Techniques de Communication
7. Evaluation et suivi	Supervision et contrôle	Compétences en gestion fonctionnelle, techniques d'évaluation des informations

TABLEAU 6.4. : PHASES, ACTIVITE PRINCIPALE ET COMPETENCES REQUISES DE LA VULGARISATION INDUSTRIELLE

RVB a aussi effectué des enquêtes dans les pays en développement d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Asie pour savoir quelle était la situation de la vulgarisation industrielle à leur niveau.

Le résultat a permis de dresser la liste suivante d'éléments considérés comme directives de base pour les nouveaux vulgarisateurs.

- a) Le vulgarisateur est supposé comprendre et maîtriser les techniques et méthodes de promotion de ses services. Cette promotion peut prendre une forme directe par le biais de visites personnelles, ou indirecte par le biais d'une prestation de services satisfaisante.
- b) Le vulgarisateur doit posséder les capacités à gagner la confiance du chef d'entreprise en une période relativement courte. Cela représente probablement la tâche la plus difficile du vulgarisateur. Les dirigeants des petites et moyennes entreprises sont en

général des personnes très pratiques avec une mentalité terre à terre, une méfiance innée et une attitude négative vis-à-vis des services publics et ne disposant pas de temps à consacrer à d'autres activités. Gagner leur confiance nécessite la capacité de leur montrer qu'on peut faire quelque chose pour eux, que l'on est de la même trempe et qu'on sait comment communiquer avec eux.

- c) Le vulgarisateur doit maîtriser les techniques permettant d'analyser le fonctionnement d'une petite entreprise en un temps record dans des conditions ne rendant possible que la disponibilité de peu d'informations formelles. Le vulgarisateur est alors supposé absorber et interpréter les seules informations disponibles, les traduire et analyser les points forts et les faiblesses, les problèmes et les perspectives, et rendre cette information compréhensible pour le client. Cela nécessite une bonne maîtrise des théories de gestion fonctionnelles et des techniques de communication pouvant rendre ces théories acceptables aux dirigeants de petites et moyennes entreprises.
- d) Le vulgarisateur doit savoir comment communiquer avec le chef d'entreprise dans des conditions normales, c'est-à-dire en tenant compte du fait que la communication a souvent lieu au niveau de l'usine (avec beaucoup d'interférences) et avec des chefs d'entreprise dont la plupart n'ont pas reçu une formation ou une instruction avancée.
- e) Le vulgarisateur est supposé comprendre et connaître assez le fonctionnement des entreprises de son environnement ainsi que les développements intervenus dans cet environnement pouvant avoir un impact sur les petites entreprises.
- f) Le vulgarisateur doit savoir quels autres services peuvent être fournis aux clients par d'autres organisations et comment mettre ses clients en contact avec ces organisations pour ces services sans lesquels son travail aurait des résultats incomplets.

Sur la base de la typologie et des conclusions tirées des enquêtes d'évaluation, un programme comprenant cinq piliers a été élaboré :

- 1) Gestion fonctionnelle pour les petites et moyennes entreprises ;
- 2) Etude de l'environnement ;
- 3) Méthodes de vulgarisation et techniques de consultation ;
- 4) Organisation des services de vulgarisation ;
- 5) Formation des stagiaires.

Chaque pilier forme un module d'environ trois à quatre semaines. A partir de ces piliers, un vulgarisateur ayant reçu la formation doit pouvoir faire preuve d'une capacité de communication et de consultation, et maîtriser les techniques de diagnostic des problèmes des industries, d'analyse de l'environnement de même que des techniques de reportage et de planification.

Dans les programmes nationaux, le plan fondamental du module de formation basé sur les sessions en classe et les exercices sur le terrain est illustré dans le tableau 6.5. Les sessions en classe nécessitent environ un total de 21 jours ouvrables. Les exercices sur le terrain suivent le plan adopté pour les sessions en classe avec un feedback et couvrent environ 11 jours ouvrables. La durée totale est de 6 à 7 semaines.

Classe	(Jours) Temps indicatif	Exercice sur le terrain	(Jours) Temps indicatif
1.Introduction/ Orientation L'environnement des PME et problèmes et perspectives des PME	3		
2.Promotion	1	Observation sur le terrain et promotion	1
3.Etude de l'environ- nement. Informations sur les programmes d'assistance	2		
4.Diagnostic:	5	Etude sur le terrain Analyse des points forts et des faiblesses	2
5.Capacités de consultation et de communication	5	Jury/Séminaire	1
6.Conception et formulation de Plans	2	Présentation du Plan	5
7.Suivi et controle, commu- nication	3	Consultation et Vulga- risation pratique	
		Reportage	2
TOTAL	21		11

TABEAU 6.5. : PLAN DU COURS DE FORMATION EN VULGARISATION INDUSTRIELLE
POUR LE PEROU ET LE COSTA RICA

Source : KLaas, IMolenaar, Formation des vulgarisateurs industriels, une approche orientée vers la pratique, Note d'informations et donnants de recherche de RVB, Vol. IV No. 2, RVB, Delft, Pays Bas, 1984.

FORMATION EN VULGARISATION INDUSTRIELLE

LE MODELE LPPM

LPPM (Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen*) est une institution privée qui offre des services de formation et de consultation. Il mène un programme d'une année appelé cours pour les consultants des petites et moyennes entreprises. Ce programme de formation est structuré de façon à consacrer 10% du temps des participants aux cours, environ 20% aux exercices et tests en classe et les 70% restant à la pratique dans les petites et moyennes entreprises. Cela se conforme à la Philosophie de LPPM de "La Pratique d'abord, la théorie ensuite". Le programme a pour objectif de donner aux participants les compétences pratiques utilitaires.

Les chefs des petites entreprises ne peuvent pas se payer le luxe des discussions théoriques avec les consultants des petites entreprises. L'argent qu'ils gagnent aujourd'hui doit être utilisé le lendemain. Or, les discussions théoriques font courir le risque de perdre de l'argent. De plus, les chefs d'entreprise ne peuvent pas se permettre de prendre des mauvaises décisions car les résultats seraient désastreux pour l'entreprise.

Les activités du cours suivent la séquence ci-après. Les participants qui sont acceptés seulement après une procédure de sélection très stricte, sont emmenés dans une station de montagne pendant trois jours pour un exercice de groupe dit "exercice qui suis-je" destiné à renforcer leur sens de l'initiative et de l'engagement communautaire. Les participants se rendent ensuite dans une classe où ils reçoivent des cours sur la situation des petites entreprises en Indonésie et l'économie du financement à crédit des petites entreprises, où on leur apprend à faire des calculs rapides sur un calculateur électronique programmé. On leur apprend comment conduire des enquêtes sur les petites entreprises et comment utiliser les techniques de l'interview. Les dix jours suivants sont consacrés à l'interview de chefs d'entreprises et chaque participant visite environ 100 petites entreprises et fait 35 interviews en utilisant un questionnaire standard contenant 90 éléments d'information.

Le processus de visites constantes des entreprises et de demande correcte d'informations détaillées ainsi que le remplissage des questionnaires et l'interrogation provocante des formateurs permettent aux participants de déceler rapidement les entreprises en bon état et celles nécessitant de l'aide.

Une fois ce stade franchi, les participants sont prêts pour une autre session technique en classe. On leur apprend à analyser les questionnaires et à rédiger des ébauches de rapport sur le secteur et à présélectionner les entreprises présentant des potentiels de développement. Ils reçoivent ensuite une instruction de base sur la comptabilité, la commercialisation et l'organisation, et enfin une information sur la façon d'effectuer des vérifications intégrées de la gestion.

* Institut de formation en gestion et de développement, Djakarta, Indonésie.

La vérification intégrée de la gestion consiste en deux phases ; la première détermine la situation financière de l'entreprise, et la deuxième fournit l'information nécessaire à l'identification des intrants techniques et de gestion nécessaires à l'exploitation de situations favorables ou à l'assistance d'une entreprise en difficulté. Utilisant des formulaires déjà préparés (sorte d'instruction programmée) et sous le contrôle et les conseils de formateurs, les stagiaires travaillent en équipes pour dresser une liste de l'actif et du passif. Toutes les dettes actives et les dettes passives sont totalisées, bien que très souvent celles-ci ne sont pas plus que des bouts de papiers détenus par le chef d'entreprise. La recherche de données pour justifier les sommes est souvent difficile et dure longtemps, car très souvent les équipements sont achetés en occasion sans reçus, et normalement les avoirs doivent être réévalués pour déterminer leur valeur actuelle ; mais les techniques utilisées permettent une collecte d'informations précises permettant l'établissement de bilans fiables, et en général ceux-ci se trouvent être les premiers dressés dans la vie de l'entreprise. En utilisant d'autres formulaires déjà préparés, les stagiaires relèvent comment les articles sont achetés et vendus, les termes de crédit du client et du fournisseur, les conditions des stocks et de locaux, les connaissances techniques du chef d'entreprise, les éventuels plans à court ou long terme du chef d'entreprise, et les informations sur les investissements et la formation nécessaires à la réalisation de ces plans s'il y en a.

Au bout d'une période de quatre mois environ, les stagiaires complètent en général sept à huit vérifications environ, chacune dans un type d'entreprise différent. Au moins une fois, chaque participant sera chef d'équipe, responsable de l'organisation de la collecte de données, du bilan et de la rédaction du rapport d'audit. Au moment où ils terminent cette phase de la formation, les participants commencent réellement à comprendre l'"anatomie" des petites entreprises. Après les exercices de vérification de gestion, ils retournent en classe pour un mois et apprennent quelques principes et techniques indispensables pour les entreprises par le biais d'exercices pratiques. Les participants retournent alors dans certaines des entreprises et appliquent les techniques qu'ils ont commencé à maîtriser.

L'une des capacités les plus importantes d'un consultant est la capacité de rédiger des notes succinctes expliquant une situation technique compliquée en des termes qu'un profane peut facilement comprendre. Après chaque exercice ou activité sur le terrain, chaque participant doit écrire une note d'une ou deux pages décrivant les raisons de l'activité, les observations, les conclusions, et le cas échéant, des recommandations.

En général, un consultant se voit consacrer très peu de temps par le chef d'entreprise pour expliquer les contributions possible qu'il pourrait apporter à ce dernier. De sorte qu'une autre capacité essentielle est celle d'expliquer de façon claire et précise les problèmes importants résumés de la même façon que les notes. Les participants reçoivent une formation spéciale dans cette technique, chacun d'eux présentant au groupe plusieurs cas, chaque présentation étant notée par les membres du groupe pour la qualité de son "contenu" et de la "diction", ainsi que la technique de "présentation" elle-même. Une vidéo est utilisée pour projeter par la suite les présentations.

Chaque note doit être libellée proprement et tapée à la machine et à la fin du cours, les participants arrivent à rédiger des notes compliquées très rapidement et avec une compétence de professionnel. Cette formation spéciale de "Rédaction

du Discours", liée à l'exercice groupe, renforce le caractère des participants. Ils ont confiance en eux memes et en leurs capacités, tout en reconnaissant leurs propres limites, et ils sont par conséquent capables de bien se tenir en public et de donner une impression favorable.

L'avant dernière phase du cours pour consultants des petites entreprises d'une durée d'un an est un séminaire d'un jour. C'est un événement tant social que technique. Tous les chefs d'entreprise qui ont été contactés pour une vérification des comptes sont invités à participer au séminaire. Les cas d'assistance techniques les plus intéressantes sont présentés, les participants choisis pour ces présentations limitant leur temps de parole à dix minutes. Les participants préparent leurs propres graphiques et moyens de démonstration, l'institut leur fournit un appareil photo et paie pour le développement et la reproduction des pellicules, si nécessaire.

Pendant les deux dernières semaines du cours, les participants passent une série d'examens. Leurs résultats sont évalués et incorporés dans leur performance globale et les notes qu'ils obtiennent sont reportés dans leur certificat.

Source : A Winoto Doeriat, Formation des Consultants des Petites Entreprises (Expérience de l'Indonésie), dans la promotion des Petites et Moyennes Entreprises dans les Pays en Développement, RVB, Delft, Pays Bas, 1983.

PLAN DU COURS

Formation en vulgarisation industrielle
Comité pour le Développement Industriel, Sri Lanka

1. Un aperçu des PME

- 1.1. Introduction sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME)
- 1.2. Les PME au Sri Lanka
- 1.3. Identification et Développement des PME
- 1.4. Concepts de Programmation des PME
- 1.5. Incitations fiscales aux PME

2. Approche générale

- 2.1. Gestion des petites entreprises - Un aperçu général
 - Commercialisation
 - Organisation et Personnel
 - Orientation de la Gestion
- 2.2. Planification, analyse et contrôle des systèmes de production
- 2.3. Evaluation financière

3. Moyens de réduction des coûts et de maximisation des bénéfices

- 3.1. Techniques de contrôle des coûts
- 3.2. Gestion du matériel et contrôle des stocks
- 3.3. Définition de la valeur
- 3.4. Définition des méthodes
- 3.5. Etudes sur le travail et la production
- 3.6. Eléments fondamentaux du contrôle de la qualité
- 3.7. Règles de sécurité industrielle et Hygiène

4. Développement technologique

- 4.1. Cadre du développement technologique
- 4.2. Technologie d'automatisation à faible coût
- 4.3. Techniques raisonnables de solution des problèmes
- 4.4. Techniques de diagnostic
- 4.5. Vérification technologique
- 4.6. Stratégies pratiques pour le travail de vulgarisation

5. Formation en vulgarisation industrielle

- 5.1. Stratégie de vulgarisation
- 5.2. Philosophie, principes et procédés
- 5.3. Instruments et méthodes de vulgarisation
- 5.4. Communication. Sa pertinence pour le service de vulgarisation
- 5.5. Pratique de vulgarisation - Certains modèles
- 5.6. Méthodes de conduite des enquêtes
- 5.7. Sources d'informations scientifiques et technologiques
- 5.8. Role du vulgarisateur

6. Orientation du travail sur le terrain

- 6.1. Information
- 6.2. Rencontre avec les formateurs
- 6.3. Travail réel sur le terrain
- 6.4. Présentation des rapports
- 6.5. Evaluation des rapports

7. Recommandation de programmes d'Action pour le Développement des PME au
Sri Lanka

PLAN DU COURS

Cours sur la consultation des Petites Entreprises

Institut pour les Petites et Moyennes Entreprises

Université des Philippines

1. Introduction
 - 1.1. Introduction au cours
 - 1.2. Dynamique de groupe
2. L'Environnement Industriel aux Philippines
 - 2.1. Environnement industriel aux Philippines
 - 2.2. Perspectives de développement
3. Gestion des entreprises
 - 3.1. Le processus de gestion
 - 3.2. Gestion des ressources organisationnelles et humaines
 - 3.3. Gestion de la commercialisation dans les Petites Entreprises
 - 3.4. Gestion de la production dans les Petites Entreprises
 - 3.5. Gestion financière dans les Petites Entreprises
 - 3.6. Gestion des crises et de la croissance
 - 3.7. Politique de l'entreprise
4. Consultation des Petites Entreprises aux Philippines
 - 4.1. Aperçu de la consultation des petites entreprises
 - 4.2. Consultation en gestion industrielle
 - 4.3. Etude de cas dans la consultation en gestion industrielle
 - 4.4. Présentation de l'étude de cas sur la gestion industrielle
 - 4.5. Consultation en gestion de la commercialisation
 - 4.6. Visites d'entreprise
 - 4.7. Discussion de la visite d'entreprise
 - 4.8.- 4.10. Consultation en gestion de la production
 - 4.11. Visites d'entreprises II
 - 4.12. Discussion de la visite d'entreprise-II
 - 4.13. Consultation en gestion financière
 - 4.14. Etude de cas sur la gestion financière
 - 4.15. Présentation de l'étude de cas sur la gestion financière
 - 4.16. Analyse de l'environnement
 - 4.17. Production d'informations
 - 4.18. Analyse des données
 - 4.19.-4.20. Prévisions
 - 4.21.-4.23. Formulation de stratégies d'affaires (FSA)
 - 4.24.-4.28. Atelier sur la FSA
 - 4.29.-4.30. Vocabulaire technique

- 4.31. Développement et formulation de propositions
- 4.32. Atelier
- 4.33. Présentation des résultats de l'atelier
- 4.34. Faciliter le changement
- 4.35. Mise en oeuvre des propositions, maintenances, contrôle et Désengagement

5. Cours pratique sur la formulation de stratégies d'affaires et la pratique de la consultation (FSA/PC)

- 5.1.- 5.2. Introduction au cours pratique sur la formulation de stratégies d'affaires et la pratique de la consultation
- 5.3. Travail sur le terrain en FSA

6. Séminaire de clôture

- 6.1.- 6.5. Dialogue avec les consultants des Petites et Moyennes Entreprises
- 6.6.- 6.12. Présentation / Evaluation des rapports sur les cours pratiques
- 6.13. Introduction à la pratique de la consultation
- 6.14.-6.24. Reformulation des rapports sur les Cours Pratiques/Ateliers
- 6.25.-6.27. Simulation de rôles
- 6.28.-6.47. Période d'engagement
- 6.48. Partage des expériences

FORMATION DES NOUVEAUX CONSULTANTS

En général, la formation initiale des consultants en gestion est destinée à développer leurs capacités et leurs compétences dans quatres domaines :

1. L'orientation vers l'expertise-Conseil
2. Les techniques d'enquêtes et de résolution des problèmes
3. La communication et le changement
4. La théorie et la pratique de la gestion

1. L'orientation vers l'expertise-conseil

- La nature, l'objectif et l'historique de l'expertise-conseil ;
- Spécialisation, fonctions, organisation et gestion des bureaux d'études ;
- Relations publiques, contacts, enquetes préliminaires, types de contrats; termes de référence de l'expertise-conseil ,
- Les roles principaux et les caractéristiques personnelles du consultant ;
- Rapports entre différentes activités du consultant (expertise-conseil, controle, diagnostic, etc...) ;
- Rapports entre consultants et clients ;
- Comportement professionnel et code de conduite ;
- Controle administratif et financier dans un bureau d'études.

2. Techniques d'enquetes et de solution des problèmes

- Approche systématique à la solution des problèmes
- Définition des problèmes et diagnostic des entreprises
- Planification et calendrier des taches assignées
- Collecte des données, méthodes et techniques, étude du travail, interviews et autres techniques
- examen des données, méthodes et techniques d'analyse de données ;
- élaboration de propositions, évaluation et choix d'alternatives, démonstration des avantages ;
- Présentation de propositions
- Choix des solutions, conception des systèmes et procédures de travail, conception de formulaires ;
- Mise en oeuvre, préparations, techniques de controle, formation du personnel, des clients, évaluation des avantages ultimes ;
- maintenance et controle, mesures préventives de la perte de terrain, préservation des normes, controles, activités de suivi.

3. Communication et changement

- Introduction aux sciences du comportement et à leurs résultats sur la communication et le changement dans les entreprises ;
- communication orale, parole et attention effectives, enquetes et autres méthodes d'interview ;
- Direction et controle de groupes, réunions, présentations;
- persuasion ;
- communication écrite, le message et son véhicule, rédaction de rapports ;
- le processus du changement dans les entreprises et chez les individus ;
- stratégies et techniques de l'application du changement ;
- le role du vulgarisateur.

4. Théorie et pratique de la gestion

- Environnement économique, social et autres (national et international) et impact sur la gestion ;
- Activités principales de gestion et concepts fondamentaux de la gestion des entreprises ;
- Gestion globale ;
- Gestion financière et comptabilité ;
- Gestion de la commercialisation ;
- Gestion de la production et des approvisionnements ;
- Gestion de la recherche et développement ;
- Gestion du personnel ;
- Recherches sur le fonctionnement et autres techniques quantitatives appliquées à la gestion ;
- Gestion des locaux et documents ;
- Systèmes d'information sur la gestion et utilisation d'ordinateurs dans la gestion.

Les propositions de ces domaines peuvent varier d'un cas à l'autre. Le tableau ci-dessous représente un guide approximatif pour la structure du cours de formation central :

Sujet	Partage du temps en %
Orientation vers l'expertise-conseil	15
Enquête et résolution des problèmes	40
Communication et changement	20
Théorie et pratique de la gestion	25
T O T A L	100

La liste des sujets cités ci-dessous comprend aussi certains aspects qui ont été présentés dans le paragraphe sur les caractéristiques ou qualités personnelles d'un bon consultant. Le cours magistral et l'élément exercices sur le terrain doivent tous deux permettre et donner le temps d'améliorer des caractéristiques telles que le bon jugement, la capacité d'analyse et de résolution des problèmes, la capacité d'établir des relations inter-personnelles et celle de communication et de persuasion. Le programme vise aussi à améliorer les autres qualités, telles que la confiance en soi, l'intégrité et l'indépendance. Cependant, celles-ci ne peuvent pas faire l'objet d'une session ou d'un exercice particulier, mais un objectif très important des efforts communs des formateurs et stagiaires. Il faudrait noter aussi que les objectifs du programme de formation initiale ne doivent pas être irréalistes : la plupart des jeunes consultants auront besoin de plusieurs années d'expérience pour acquérir totalement les qualités qui caractérisent un membre compétent de la profession.

Source : Mr. Kubr (ed). Un guide à la Profession d'Expert Conseil en Gestion, BIT, 1982.

PLAN DU COURS
FORMATION AVANCEE EN VULGARISATION

1. Objectifs

A la fin du cours, les participants doivent être capables de :

- a) passer en revue les concepts généraux, fonctions et outils de prestation de services de vulgarisation aux Petites et Moyennes Entreprises ;
- b) comprendre les processus (commercialisation, services de production, maintenance, administration, aspects liés au personnel et aux finances), de la gestion d'installations communes destinées aux PME ;
- c) observer et analyser l'applicabilité des approches de vulgarisation au développement des PME, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la conception et des techniques (C&T) et les procédés technologiques.

2. Programme

Le cours sera composé de six modules, à savoir :

- a) Révision des concepts de vulgarisation - où seront discutés les principes, fonctions et outils de prestation de services de vulgarisation aux PME.
- b) Gestion des installations communes - un centre d'installations communes est équipé de machines et outillages complétant celles des PME. Comme centre de services, il fournit des services de production (location de machines et équipement à très bas prix, contrôle de la qualité, conception de produits, activités de démonstration et de formation). Les participants doivent acquérir le savoir-faire sur :
 - 1. La commercialisation des services du Centre (Plan des Marchés, Prévisions de ventes, etc...)
 - 2. Le fonctionnement du Centre (Activité de production, gestion de la maintenance, planification et contrôle de la production, contrôle de la qualité des services du Centre, Répartition des tâches, etc...).
 - 3. L'Administration (Gestion du personnel, etc...)
 - 4. Les aspects financiers (budgétisation, cash-flow, amortissement, Comptes d'exploitation, pertes et profits).
- c) Conception technique - traitant du processus d'absorption par les PME des produits nouveaux ou modifiés, c'est-à-dire depuis la conception

jusqu'à la production finale. Cela comprendra, entre autres : la préparation des dessins techniques, l'analyse des valeurs, la normalisation des pièces, la métrologie, la combinaison des capacités du produit et du procédé, la phase de fabrication (calibres, appareils, méthodes, etc...), l'adaptation (envoi expérimental de la production pilote) et approches de vulgarisation.

- d) Procédés technologiques - Cet aspect sera basé sur l'orientation sectorielle du cours et traitera des différents processus de fabrication d'un produit. L'utilisation des procédés depuis les matières premières jusqu'au dernier test de contrôle de la qualité. Les différents niveaux de technologie présents à chaque stade du processus devront également être discutés.
- e) Thèmes spécifiques - Ils insuffleront une certaine flexibilité dans la conception du cours. Chaque thème fera l'objet d'une suggestion de la part de l'agence nationale de vulgarisation avant le début du cours. Certains des thèmes spécifiques sujets particuliers portent sur : la normalisation, la sous-traitance, le contrôle de qualité, la modernisation des petites entreprises, la mécanisation, les mini-domaines industriels, etc...
- f) Module du travail sur le terrain - ce module fournira l'occasion d'observer et d'analyser les différentes approches de vulgarisation auprès des petites entreprises dans d'autres pays de même niveau économique. Le module du travail sur le terrain sera exécuté sur la base du secteur de spécialisation de l'agence. Dans ce module, les activités comprendront des visites aux institutions et aux petites entreprises.

PLAN DU COURS
FORMATION DES FORMATEURS EN VULGARISATION INDUSTRIELLE
A L'INTENTION DES VULGARISATEURS DE DP/DJIK

<u>N^{OS} des Sessions</u>	<u>Sessions</u>
1	Introduction
2 - 13	Dynamique de groupe / Formation en motivation industrielle
14 - 15	Plan de développement national et rôle des PME
16 - 17	Nature et caractéristiques des PME en Indonésie
18 - 19	Rôle des vulgarisateurs industriels dans le développement des PME
20 - 22	Informations techniques sur les ressources et développement des PME
23 - 28	Vistes d'Entreprises
29 - 30	Aspects de la gestion dans les PME en Indonésie
31 - 32	Aspects de la commercialisation dans les PME en Indonésie
33 - 35	Aspects de la production dans les PME en Indonésie
36 - 38	Aspects des finances dans les PME en Indonésie
39	Techniques de Rédaction des rapports techniques
40 - 41	Techniques de diagnostic
42 - 43	Préparation des Etudes de faisabilité des projets
44 - 45	Evaluation de projets
46 - 47	Gestion de centres de vulgarisation industrielle
48 - 49	Psychologie de l'enseignement
50 - 61	Visites d'Entreprises
62 - 63	Capacités personnelles du formateur

* Direction générale des Petites et Moyennes Entreprises, Ministère de l'Industrie, Indonésie.

64 - 67	Principes d'Enseignement/Apprentissage dans l'éducation des adultes
68 - 69	Planification et conception de programmes de formation
70 - 77	Méthodologie de formation et Enseignement
78 - 79	Matériaux de formation
80 - 82	Atelier sur la planification et la conception des programmes de formation pour le développement des PME en Indonésie
83 - 84	Planification et conception d'une session
85 - 87	Atelier sur la planification et la conception d'une session
88 - 89	Gestion et administration de l'activité de formation
90 - 99	Pratique (Pratique de Feedback réelle)
100-110	Plan d'Action en "Situation" à la fin de la formation
111	Intégration
112	Evaluation

UN GUIDE SUCCINCT DES METHODES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION

DEFINITION	RESULTATS	"EFFETS SECONDAIRES"
<p><u>COURS</u></p> <p>Un exposé effectué sans aucune ou presque aucune participation de la part des stagiaires sous forme de questions ou de discussions.</p>	<p>Adapté aux grandes audiences où la participation des stagiaires est impossible en raison de leur nombre. L'information à donner peut être préparée de façon exacte auparavant - même au mot près. La durée peut aussi être déterminée avec précision.</p>	<p>Le manque de participation de la part de l'audience signifie que le cours risque d'être perdu, sauf si le tout est bien compris et bien assimilé du début à la fin</p>
<p><u>EXPOSE</u></p> <p>Un exposé comportant une variété de techniques et permettant la participation des stagiaires, qui peut être sous forme de questions qui leur sont posées, ou qu'ils posent à l'orateur, ou des périodes de discussions brèves pendant la session.</p>	<p>Adapté pour la livraison d'informations des groupes ne dépassant pas vingt stagiaires. La participation des stagiaires éveille leur intérêt et leur permet d'apprendre.</p>	<p>Les stagiaires ont l'occasion de participer mais peuvent ne pas vouloir le faire. La communication se fera donc dans un sens et la session peut être peu différente d'un cours.</p>
<p><u>DISCUSSION</u></p> <p>La connaissance, les idées et les opinions sur un sujet particulier sont exprimées et échangées librement entre les stagiaires et le formateur</p>	<p>Adaptée là où l'application de l'information est une question d'opinion. De même que lorsque les attitudes ont besoin d'être provoquées ou changées. Les stagiaires sont plus susceptibles de changer leur attitude après une discussion que si on leur avait dit au cours d'un débat que leur attitude devrait être changée. Adapté aussi comme moyen pour le formateur d'obtenir du feedback sur la façon dont les stagiaires pourraient appliquer les connaissances acquises</p>	<p>Les stagiaires peuvent s'éloigner du sujet ou ne pas le discuter convenablement. Toute la session peut devenir floue et moins claire. Les stagiaires peuvent se retrancher dans leur attitude, plutôt que d'être préparés à la changer.</p>

! DEFINITION	! RESULTATS	! "EFFETS SECONDAIRES"
! <u>SIMULATION DE ROLE</u>		
! Les stagiaires sont invités à jouer dans le cadre de la formation, les rôles qu'ils sont appelés à jouer dans leur travail. On l'utilise essentiellement pour illustrer les situations en face à face (c-à-d où les gens se rencontrent dans le cadre de leur travail).	! Adaptée pour les sujets pour lesquels une pratique réelle dans le cadre de la formation peut aider les stagiaires. Les stagiaires peuvent observer et recevoir des conseils d'expert ou les critiques et les avis de leurs collègues dans le cadre "protégé" de la formation. Cela leur donne confiance et leur offre des directives en même temps. Les stagiaires peuvent expérimenter les pressions des situations de la vie réelle.	! Les stagiaires peuvent être embarrassés et perdre leur confiance plutôt que de la renforcer. Elle peut aussi être considérée comme "une petite plaisanterie" et ne pas être prise au sérieux.
! <u>ETUDE DE CAS</u>		
! Les stagiaires étudient l'historique d'un certain événement ou d'un ensemble de circonstances, avec tous les détails appropriés. Il y a deux grandes catégories d'études de cas :	! Adaptée là où une considération du problème ou des circonstances libre de la pression des faits réels est nécessaire. Elle donne l'occasion d'un échange d'idées et d'une considération de solutions possibles aux problèmes que les stagiaires auront à affronter dans le cadre du travail.	! Les stagiaires peuvent acquérir une fausse impression de la situation réelle dans le cadre du travail. Ils peuvent ne pas se rendre compte des décisions prises dans le cadre de la formation sont différentes de celles qu'il faudra adopter sur le champ dans la situation réelle.
! a) Celles dans lesquelles le stagiaire diagnostique les causes d'un problème particulier.		
! b) Celles dans lesquelles le stagiaire s'attèle à résoudre un problème particulier.		
! <u>EXERCICE</u>		
! Les stagiaires sont invités à entreprendre une tâche particulière, amenant à un résultat requis, sur la base d'éléments préétablis	! Adaptée partout où les stagiaires ont besoin de pratiquer suivant un modèle ou une formule particulière pour atteindre un objectif	! L'exercice doit être réaliste et les résultats escomptés facilement réalisables par tous les stagiaires, faute

DEFINITION	RESULTATS	"EFFETS SECONDAIRES"
<p>! par les formateurs. Il représente générale- ! ment une pratique ou un test de connaissan- ! ces acquises avant l'exercice. ! L'exercice peut être utilisé pour révéler ! les connaissances ou idées existantes des ! stagiaires, avant l'introduction d'autres ! infrastructures ou de nouvelles idées. ! L'exercice peut être donné au niveau indi- ! viduel ou pour des groupes.</p>	<p>! tif requis. Les stagiaires sont en quelque ! sorte "livrés à eux-mêmes". C'est une forme ! très active d'enseignement. Les exercices ! sont fréquemment utilisés à la place des ! tests formels pour juger du niveau d'assi- ! milation du stagiaire. Il y a beaucoup à ! gagner dans cette méthode pour les forma- ! teurs imaginatifs.</p>	<p>! de quoi les stagiaires perdront con- ! fiance en eux et se sentiront frus- ! trés.</p>
PROJET D'APPLICATION		
<p>! Pareil à un exercice, mais donnant au sta- ! giaire une bien plus grande opportunité pour ! l'expression d'initiatives et d'idées créa- ! tives. La tâche particulière est définie par ! le formateur mais les lignes à suivre pour ! la réalisation des objectifs sont laissées à ! l'initiative du stagiaire. ! Comme les exercices, les projets peuvent ! être assignés au niveau individuel ou pour ! des groupes.</p>	<p>! Adapté là où il faut tester l'esprit d'ini- ! tiative et la créativité. ! Les projets fournissent du feedback sur une ! gamme de qualités personnels des stagiaires ! ainsi que leur niveau de connaissance et ! leur attitude vis-à-vis du travail. ! Comme les exercices, les projets peuvent ! être utilisés à la place des tests formels. ! Il y a aussi beaucoup à gagner pour un ! formateur imaginatif.</p>	<p>! Il est très important que le projet ! soit entrepris avec la coopération et ! l'intérêt du stagiaire. Il doit aussi ! être considéré par le stagiaire comme ! étant en rapport direct avec ses be- ! soins. ! Si le stagiaire rate, ou pense avoir ! raté le projet, il en résultera une ! perte de confiance importante de sa ! part et un antagonisme éventuel à ! l'égard du formateur. ! Les stagiaires sont souvent hyper- ! sensibles aux critiques de leur tra- ! vaux de projet.</p>
"COMME AU BUREAU" (Corbeille des instances)		
<p>! Les stagiaires reçoivent une série de dos- ! siers documents, lettres semblables à ceux ! qu'ils auront à traiter au travail (c-à-d le ! contenu typique de la corbeille des instan- ! ces d'un employé de bureau). ! Les stagiaires prennent les mesures jugées</p>	<p>! Adapté pour donner aux stagiaires qui seront ! attachés à un travail de bureau une idée ! claire des problèmes de la vie réelle et de ! leurs solutions. ! La simulation de la situation réelle aide au ! transfert des connaissances de la formation ! à la situation du travail.</p>	<p>! Il est important que les contenus de ! de la corbeille des instances soient ! réalistes. L'objectif devrait être de ! fournir au stagiaire une corbeille ! des instances typiques. ! La notation ou la comparaison des ré- ! sultats doit se faire d'une manière</p>

DEFINITION	RESULTATS	"EFFETS SECONDAIRES"
!appropriées pour chaque document. Les résultats sont notés ou comparés entre eux.	!Une bonne façon d'obtenir du feedback sur le progrès des stagiaires. !Utile aussi pour le développement des attitudes vis-à-vis du travail, e.g. les priorités, les plaintes des clients, les chefs hiérarchiques, etc...	!qui n'affecte pas la confiance des stagiaires plus faibles.
!JEUX D'ENTREPRISE	!Adapté pour donner aux directeurs stagiaires la pratique de la solution des problèmes de gestion.	!La difficulté essentielle repose sur l'évaluation des résultats probables des décisions prises. Parfois un ordinateur est utilisé à cette fin.
!On présente aux stagiaires des informations sur une société - situation financière, produits, marchés, etc...	!La simulation de la situation dans la vie réelle non seulement aide au transfert des connaissances, mais encore s'avère nécessaire, car un directeur stagiaire qui n'applique que des connaissances théoriques approximatives dans son travail réel pourrait causer de véritables problèmes.	!Les stagiaires peuvent rejeter la totalité de l'enseignement s'ils ont le sentiment que l'évaluation des résultats probables de leurs décisions est irréaliste.
!On leur assigne différents rôles de gestion à jouer. Un groupe peut s'occuper des ventes, un autre de la production, ainsi de suite.	!C'est aussi une bonne façon d'évaluer le potentiel et la performance des stagiaires.	!Il y a aussi le risque que les stagiaires ne prennent pas la situation au sérieux.
!Ces groupes doivent "diriger la société".	!Cela aide beaucoup dans le développement de beaucoup des aspects du rôle d'un directeur.	
!Des décisions sont prises et des mesures appliquées. Les résultats probables de ces décisions en terme de rentabilité sont alors calculés.		
!FORMATION A LA PSYCHOLOGIE (Dynamique de groupe)	!Une façon très vivante pour le stagiaire d'apprendre les effets de son comportement sur les autres et les effets du comportement des autres sur lui.	!Des difficultés peuvent surgir si ce que le stagiaire apprend à son propre sujet lui paraît déplaisant.
!Les stagiaires sont mis dans des situations où :	!Elle accroît la compréhension du comment et du pourquoi du comportement des gens au travail. Elle accroît la capacité de travailler avec d'autres personnes et de faire du travail à d'autres personnes.	!Les stagiaires peuvent "se retirer" s'ils se sentent déconcertés par l'épreuve de recherche de motifs.
! a) Le comportement de chaque individu au sein du groupe est soumis à l'étude et aux commentaires des autres stagiaires	!Une bonne façon de se forger une capacité de communication.	!Il est important que les problèmes surgissant au niveau du groupe soient réglés avant la dissolution du groupe
! b) Le comportement du groupe (ou des groupes) dans son ensemble est étudié		
!Le formateur est un psychologue, un sociologue ou une personne ayant elle-même reçu une formation spéciale.		

Source : OIT, Méthodes d'Enseignement et de Formation pour le Développement de la Gestion, Genève, 1975.

DIX REGLES D'APPRENTISSAGE TRES SIMPLES

1. Les capacités des stagiaires sont importantes pour déterminer les choses à apprendre et le temps qu'il faut pour

L'implication de ce principe est que les formateurs doivent connaître leur auditoire. Les gens intelligents peuvent assimiler un message compliqué qui donne du fil à retordre aux moins brillants. Et ils ont aussi besoin de moins de temps pour comprendre un message simple.

2. L'ordre de présentation des sujets d'enseignement est très important

Les points présentés au début et à la fin du message sont mieux mémorisés que ceux du milieu. Ainsi, si on présente dans une série de copies quatre raisons "justificatives", les deux raisons les plus importantes devraient être en premier et en dernier lieu.

3. Montrer la mauvaise manière de faire quelque chose peut amener à une meilleure assimilation de l'enseignement

L'efficacité d'une démonstration peut être renforcée en montrant non seulement "ce qu'il faut faire", mais aussi "ce qu'il ne faut pas faire". Ainsi, il peut s'avérer utile de montrer comment il ne faudrait pas utiliser un produit ainsi que comment il faudrait l'utiliser.

4. On a tendance à oublier rapidement ce que l'on vient juste d'apprendre

En conséquence, il est souhaitable de répéter continuellement le message de la formation. Il faut en général un nombre important de répétitions dans les premières semaines d'un programme pour vaincre la tendance de l'oubli rapide.

5. L'utilisation répétée de matériaux identiques est souvent aussi efficace pour faire retenir une leçon que la répétition de la même anecdote, mais avec des variantes

Les psychologues l'appellent répétition identique par opposition à répétition variée. En utilisant les films de la formation, ils n'ont pas réussi à trouver une grande différence dans les résultats de l'enseignement entre l'utilisation de beaucoup d'exemples variés et la répétition des mêmes exemples à plusieurs reprises.

6. La connaissance du niveau acquis peut amener à de meilleurs résultats

Quand on s'intéresse à apprendre un certain nombre de choses aux gens, le fait de connaître le niveau qu'elles ont acquis dans la formation peut aider à l'obtention de meilleurs résultats.

7. L'apprentissage est facilité par une pratique active plutôt qu'une réception passive

Cet élément est d'une très grande importance. Si l'on arrive à faire participer l'auditoire à la présentation, elle devient plus susceptible de retenir les éléments enseignés.

8. Un message est d'autant plus facilement assimilé et accepté qu'il ne va pas à l'encontre d'habitudes antérieures

Ainsi, un élément de formation qui s'inspire des expériences antérieures de l'auditoire aidera à l'assimilation du message.

9. La simple répétition d'une situation n'entraîne pas nécessairement son assimilation. Deux autres choses sont nécessaires : la cohérence et la "Satisfaction"

La conséquence signifie que les éléments de la présentation doivent être cohérents et montrer un sorte d'interrelation ou de séquence.

La satisfaction résulte de récompenses réelles ou symboliques, en comparaison aux conséquences ennuyeuses qui peuvent surgir au cours du processus d'apprentissage.

10. L'acquisition d'une nouvelle connaissance peut affecter la mémorisation d'une connaissance acquise plus tôt

Cela est très important lorsque l'on exige du stagiaire qu'il change ses habitudes ou méthodes de travail. Par exemple, quand on apprend le français pendant une heure et ensuite l'italien l'heure suivante, la capacité de se rappeler le français sera probablement plus faible que si on avait utilisé l'heure d'étude de l'italien comme une heure d'intervalle pour se reposer.

Source : BIT, Méthodes d'Enseignement et de Formation pour le Développement de la Gestion, Genève, 1975.

CHAPITRE 7 : DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

RESUME

1. INTRODUCTION
2. DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE : UNE APPROCHE INTEGREE
3. DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE : L'APPROCHE PAR LA FORMATION
 - 3.1. Formation sur le renforcement de l'esprit d'entreprise (AMT)
 - 3.2. Formation en capacités de gestion
4. EVALUATION DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Annexe 1 Contenu des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise (Bangladesh)

Annexe 2 Contenu des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise (Indonésie)

Annexe 3 Contenu des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise (Malaisie)

Annexe 4 Contenu des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise (Philippines)

Annexe 5 Contenu des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise (Thaïlande)

Annexe 6 Programme de Développement de l'esprit d'entreprise (Modèle Gujarat)

Annexe 7 Index sommaire des critères de sélection des Programmes de Développement de l'esprit d'entreprise dans cinq pays d'Asie

CHAPITRE 7 : DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

RESUME

Le développement de l'esprit d'entreprise est devenu un terme si populaire aujourd'hui qu'il est presque devenu un cliché, dont on abuse beaucoup aussi peut-être. Ce chapitre discute des points saillants des concepts et processus du développement de l'esprit d'entreprise, que le vulgarisateur doit connaître, étant donné que le développement des petites entreprises est invariablement lié au développement de l'esprit d'entreprise, et l'implication que cela a pour le directeur des programmes de vulgarisation c'est qu'il peut jouer un rôle déterminant dans l'entrée des chefs d'entreprise potentiels dans le monde des affaires en leur fournissant le soutien et la direction nécessaires.

1. INTRODUCTION

En tant qu'agents actifs dans la stimulation de l'esprit d'entreprise, les directeurs des programmes de vulgarisation doivent être familiarisés avec les approches du développement de l'esprit d'entreprise.

Le développement de l'esprit d'entreprise peut être considéré du point de vue de concepts élargi et restreint. Le concept élargi définit le développement de l'esprit d'entreprise comme une approche intégrée de la stimulation et de la promotion des petites entreprises où les éléments communs à considérer comprennent la formation, la recherche, la vulgarisation, les mesures incitatives des gouvernements, les soutiens financiers et infrastructurels.

Dans son concept restreint, le développement de l'esprit d'entreprise représente l'action de convaincre les chefs d'entreprises potentiels d'établir leur propre entreprise et de leur fournir les compétences de gestion leur permettant de faire marcher leur entreprise. Il couvre les programmes destinés à renforcer et soutenir la volonté de réussir des chefs d'entreprise existants et à améliorer leur capacité de gestion. Le présent chapitre développera toutes ces deux définitions.

Le concept de développement de l'esprit d'entreprise est nécessairement lié à la promotion des petites entreprises, étant donné qu'il a été largement convenu que le "milieu naturel" du chef d'entreprise est l'entreprise.

2. DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

L'objectif immédiat des programmes de développement de l'esprit d'entreprise est de provoquer un comportement d'homme d'affaires qui est à la fois un produit de la personnalité et des facteurs externes.

Les qualités personnelles qui amènent au succès dans les affaires comprennent la volonté de prendre des risques calculés, l'esprit d'entreprise et le dynamisme, la prévoyance, et l'adaptabilité aux conditions changeantes de l'environnement. Cependant, même les individus les plus solidement motivés et qui possèdent les qualités ci-dessus peuvent ne pas réussir si les possibilités de l'environnement et des ressources adéquates ne soutiennent pas leurs efforts de création. Ces facteurs externes sont discutés dans le Chapitre 2 du présent Volume.



DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Une étude de recherche¹ couvrant plusieurs pays, avec l'assistance financière du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) du Canada, avait formulé un modèle de développement de l'esprit d'initiative qui classe les différents intrants en trois grandes catégories, notamment :

1. Les activités de stimulation. Elles se rapportent aux efforts de promotion, de création et d'encouragement de l'esprit d'initiative dans la société. Par exemple la formation sur la motivation des chefs d'entreprise, l'identification des possibilités de création qui s'offrent, etc...
2. Les activités de soutien. Elles se rapportent à tous les efforts qui aident les chefs d'entreprise à organiser et à gérer leurs petites entreprises. Par exemple, les services de vulgarisation industrielle au cours des étapes d'établissement et de mise en fonctionnement des petites entreprises, les nombreux plans d'assistance financière, la fourniture d'infrastructures communes, l'assistance dans la commercialisation, etc...
3. Activités de suivi. Elles se rapportent à toutes ces activités qui aident à assurer la continuité, l'efficacité et la gestion rentable de l'entreprise. Par exemple, les expertises-conseils pour l'amélioration, la modernisation et la diversification de l'entreprise, l'assistance technique pour l'exploitation de toutes les capacités, l'expansion des marchés, etc...

Les composants de chaque catégorie sont présentés dans le tableau 7.1.

Dans l'expérience des pays asiatiques sélectionnés, l'esprit d'entreprise est développé par méthode sélective, forcée, ou celle de multiplicateur. La méthode sélective implique une identification et une sélection systématique des individus dotés de capacités insoupçonnées et des attitudes appropriées pour des carrières de chef d'entreprise. La méthode forcée se rapporte à une approche multidimensionnelle, mais elle peut être caractérisée par l'absence d'efforts coordonnés et intégrés, comme dans le cas de programmes d'assistance contradictoires ou en duplication d'institutions différentes. La méthode du multiplicateur utilise des intermédiaires et des agents porteurs de changements - formateurs, vulgarisateurs, consultants, entre autres - pour donner un effet multiplicateur dans le développement de l'esprit d'entreprise. Le tableau 7.2 présente un index sommaire des différentes approches adoptées par les différents pays d'Asie.

¹ S.V. Sharma, Développement de l'esprit d'initiative à petite échelle dans certains pays d'Asie, une étude comparative, New Delhi : Edition Light and Life, 1979.

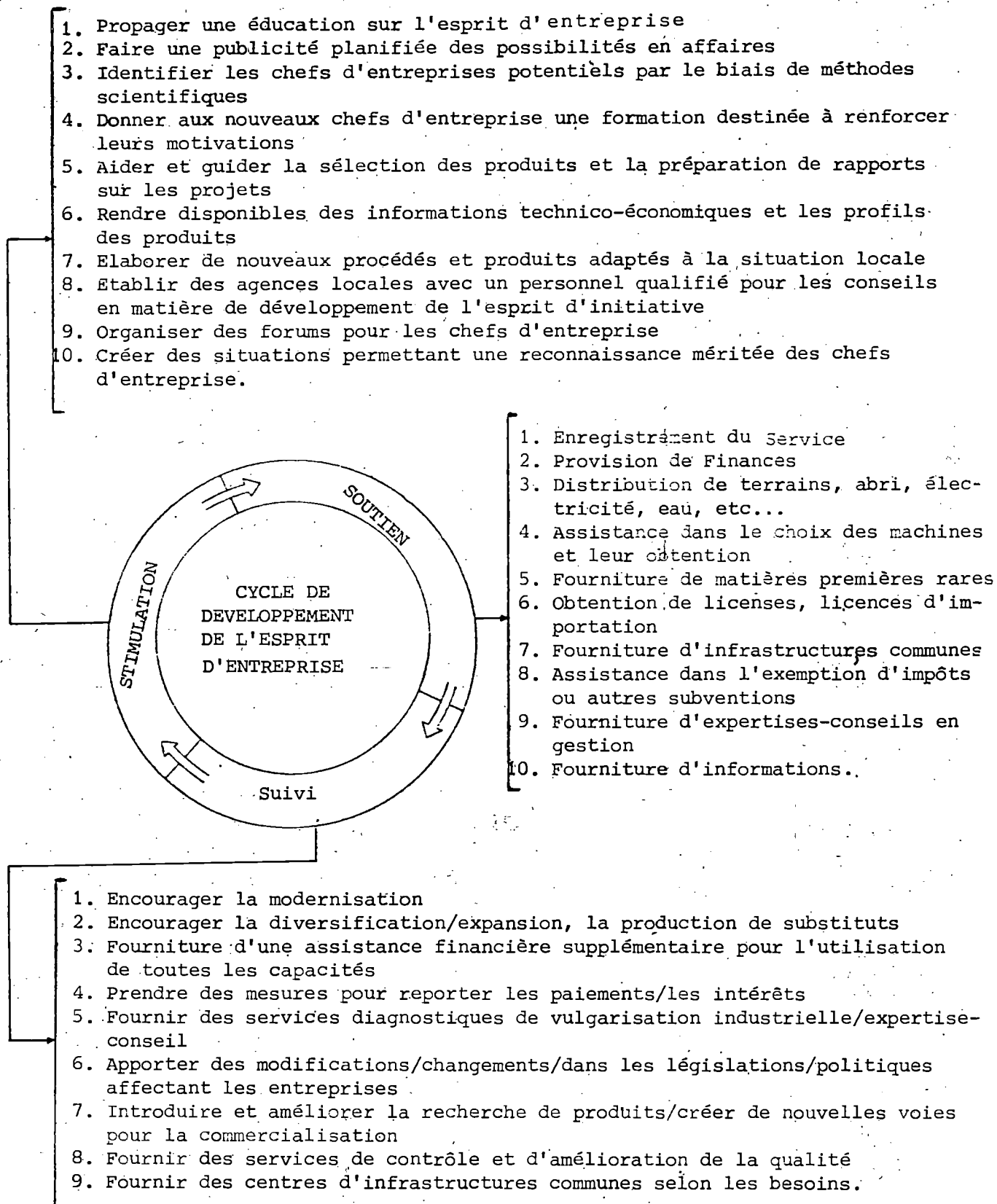


Tableau 7.1. : Cycle de développement de l'esprit d'initiative

APPROCHES	PAYS									
	Bangla- desh	Hong- Kong	Indo- nésie	Corée du Sud	Malaisie	Philip- pines	Singa- pour	Sri- Lanka	Thaïlande	Fidji
A. Méthodes de promotion de l'esprit d'entreprise										
a) sélective
b) forcée
c) du multiplicateur
B. Interventions dans la promotion de l'esprit d'entreprise										
a) Formation
1. Développement des connaissances
2. Motivation du désir de réussir
3. Développement des capacités de gestion
4. Formation pour le détachement
5. Formation des formateurs
b) Consultation
1. Technique
2. Commercialisation
3. Financière
4. Personnel
5. Etudes de pré-faisabilité
c) Développement par secteur
d) Formation de stimulant
1. Sociaux
2. Economiques
3. Technologiques
e) Système d'Education

TABEAU 7.2. : APPROCHES AU DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'INITIATIVE

Certaines conditions préalables doivent exister afin de créer un climat favorable au développement de l'esprit d'entreprise, à savoir :

1. Une structure sociale ouverte et compétitive - une personne doit ressentir le désir de surpasser ses pairs et ses concurrents dans la société et sa réussite économique et sociale doit être le résultat d'efforts personnels et non de statut ou privilèges sociaux.
2. Le développement de l'attitude et du comportement appropriés chez les individus composant la société - les chefs d'entreprises réussissent dans un environnement où les individus sont créatifs, innovatifs, prennent des risques, sont ambitieux et guidés par l'esprit de réussite.
3. La fourniture et l'élargissement de programmes de soutien aux entreprises et chefs d'entreprise - Les programmes de soutien offerts et accessibles encouragent l'esprit d'entreprise et fournissent les impulsions et les stimulants nécessaires aux chefs d'entreprise potentiels.
4. La présence d'un gouvernement stable - Un bon gouvernement inspire l'esprit d'entreprise, dans la mesure où les individus peuvent être motivés à prendre des risques calculés sur leurs investissements et attendre des décisions politiques raisonnables et de soutien pour l'économie.

3. DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE : L'APPROCHE PAR LA FORMATION

Les moyens restreints de développement de l'esprit d'initiative se rapportent aux programmes de formation qui sont spécifiquement conçus pour créer de nouvelles entreprises et développer celles qui existent déjà. Le premier objectif est basé sur l'hypothèse que les entreprises peuvent être créées et stimulées, bien qu'à des coûts raisonnables. Le deuxième objectif cherche à renforcer le désir de réalisation des chefs d'entreprise existant et à améliorer leur compétence en gestion.

La formation en développement de l'esprit d'entreprise dans les pays asiatiques couvre généralement :

1. Le développement des connaissances - par lequel le rôle de l'esprit d'entreprise dans le développement économique est renforcé et par lequel le public arrive à mieux comprendre l'environnement industriel et les possibilités qui existent, par le biais de séminaires et des mass média. Par exemple, le Cours Préparatoire d'une durée d'un jour sur le pré-établissement de l'Entreprise et l'Industrie offert par Majlis Amanah Rakyat (MARA) en Malaisie et le Cours d'Appréciation sur l'esprit d'initiative (ACE) de l'Institut pour les Petites et Moyennes Entreprises, de l'Université des Philippines (UP ISSI).

² Robert B. Buchele, "The Development of Small-Scale Enterprises", "Le développement des Petites Entreprises", Institut de Technologie et de Développement, East-West Center, Honolulu, Septembre 1972.

2. Motivation du désir de réussir - qui vise à développer le niveau de confiance et le besoin de réalisation des participants. Par exemple, les programmes de motivation du désir de réussir de MARA, UP ISSI, la Direction Générale pour les Petites et Moyennes Entreprises (DJIK) en Indonésie, et l'Institut des Services Industriels (ISI) en Thaïlande.
3. Développement des capacités de gestion - destiné à doter les participants des compétences de gestion nécessaires à la direction de leur entreprise, couvrant essentiellement les domaines d'activité de la gestion des PME (commercialisation, finances, production, personnel et gestion globale). Par exemple les programmes de développement de l'esprit d'entreprise (PDEE) de UP ISSI aux Philippines et l'ISI en Thaïlande.
4. Formation par détachement ou sur le terrain - au cours de laquelle les participants acquièrent une expérience dans la situation et le fonctionnement réels d'une entreprise. Par exemple, le PDEE offert par le Centre de Développement de la Gestion du Bangladesh et MARA.

Bien que de nombreux pays asiatiques en développement aient des politiques et programmes très précis concernant la formation en développement de l'esprit d'entreprise, leur orientation au niveau local a donné naissance à des différences dans le contenu des programmes, la durée, la méthodologie et les procédures de sélection. Voir Annexes 1.5. pour le contenu des PDEE dans les pays asiatiques sélectionnés. Les deux modules qui ont tendance à revenir sont :

- le programme de motivation (communément appelé formation pour la motivation du désir de réussir et ;
- la formation en Gestion (aussi appelé Formation en Gestion des Entreprises).

Les différences apparaissent dans l'inclusion ou l'exclusion de sujets de spécialisation, tels que la véritable préparation d'études de faisabilité pour les projets, un module intégré qui met l'accent sur les histoires heureuses de chefs d'entreprises et d'entreprise partis de rien et qui connaissent la réussite aujourd'hui dans l'environnement local. Les programmes de développement de l'esprit d'entreprise en Inde, où McClelland a conduit une bonne partie de ses recherches sur le renforcement de l'esprit d'entreprise et formulé sa théorie n'ont pas été conduits de façon extensive par différents gouvernements et organisations volontaires. L'impulsion pour ce genre de formation avait été donnée par l'Organisation pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises dans les années soixante par le biais de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises et de la Vulgarisation Industrielle (SIET) à Hyderabad, suivi par l'Institut des Services pour les Petites et Moyennes Entreprises (SISI) dans les différents états, les collèges techniques et les institutions financières. Les activités de PDEE ont connu leur véritable essor grâce au Centre Gujarat pour le Développement de l'Esprit d'Initiative (CED) établi en 1979 par le gouvernement d'Etat et l'Institution Financière pour le Développement (IFD) qui est une propriété de l'Etat. Le modèle de PDEE offert Gujarat est présenté dans l'Annexe 6.

Le PDEE se caractérise par un mode de sélection rigoureux afin de choisir effectivement des individus ayant des potentiels de réussite en affaires. Les critères sont regroupés en trois catégories : traits de caractères, antécédents socio-économiques, et disposition pour les affaires (Voir Annexe 7).

Beaucoup de modes de sélection sont centrés sur des critères qui évaluent les candidats à partir de leur disposition à jouer le rôle de chef d'entreprise. Ces critères comprennent le niveau d'information des candidats sur l'entreprise qu'ils se proposent de créer, une expérience adéquate ou des antécédents en affaires, et le niveau de planification ou d'action entreprises dans la réalisation des objectifs visant à la création d'une entreprise. Une étude des modes de sélection pour les PDEE au Bangladesh, en Indonésie, en Malaisie, aux Philippines et en Thaïlande a révélé l'utilisation de cinq techniques d'évaluation des candidats 1) simulation de rôles, 2) tests écrits, 3) séminaires/symposium, 4) formulaire / questionnaire de candidature, et 5) interviews. Le tableau 7.3. présente un index sommaire des techniques de sélection utilisées dans les pays ci-dessus.

Les résultats d'une étude de recherche sur la validité des modes de sélection montrent la nécessité de limiter les critères à quelques uns qui sont significatifs (c-à-d l'enseignement aux risques, la capacité de prendre des décisions et l'engagement personnel) et qui détiennent le plus de valeurs prédisant un comportement de futur chef d'entreprise.

Technique de Sélection	Bangladesh	Indonésie	Malaisie	Philippines	Thaïlande
Simulation de rôles			x		
Tests écrits	x		x	x	x
Séminaires/Symposium			xx	xxx	xxx
Formulaire/Questionnaire de candidature	xx	xxx	x	x	x
Interviews	xxx	xx	x	x	x

- x Ceux-ci sont notés
- xx Ceux-ci sont appliqués mais ne sont pas notés, et pourtant ils sont utilisés comme base pour certaines décisions sur la sélection.
- xxx Ceux-ci sont appliqués mais ne sont pas utilisés comme base pour les décisions sur la sélection.

TABLEAU 7.3. : TECHNIQUES UTILISEES DANS LA SELECTION DES PDEI

3.1.. Formation pour la motivation du désir de réussir.

La plupart des éléments de formation sur la motivation utilisés dans les PDEE sont basés sur la théorie du désir de réussir (n Ach) de David McClelland. D'après sa recherche, il a été amené à la conclusion que

est un facteur lié à la croissance économique et que, étant donné sont association étroite avec le comportement d'homme d'affaires, n Ach était l'explication à l'indifférence économique apparemment étrange qui était la réaction de plusieurs et ³ l'intérêt d'un petit nombre face aux possibilités qu'offrait l'environnement. Cette formation pour la motivation du désir de réussir vise à doter les participants de l'environnement psychologique approprié en vue de développer l'attitude et le comportement désirables dans la création et la gestion d'entreprise. La formation, qui se passe sur place en général et qui dure 3-5 jours entiers, y compris les soirées, découvre les caractéristiques personnelles - points forts et faiblesses - du participant. Le Tableau 7.4 montre une comparaison de la durée et du mode de déroulement des formations pour la motivation du désir de réussir entre les pays sélectionnés et les études de McClelland.

	McClelland	Philippines	Indonésie	Malaisie	Singapour
Durée					
Nombre de jours	6 à 18	4	4 1/2	5	3
Nombre d'heures	48 à 144	34 à 42	30 à 45	40 à 50	25
Mode de déroulement	Internat	Internat	Internat	Internat	Internat

TABLEAU 7.4. : DUREE ET MODE DE DEROULEMENT DE PROGRAMMES DE FORMATION POUR LA MOTIVATION DU DESIR DE REUSSIR

Les intrants de programmes de formation pour la motivation du désir de réussir peuvent être regroupés en quatre catégories essentielles, notamment :

1. Le syndrome de la réussite - apprendre aux participants à penser et à agir de façon orientée vers l'esprit d'entreprise en reconnaissant et en produisant des fantasmes de n Ach. et en recevant une stimulation positive pour le comportement n Ach.
2. Etude de soi - permettant aux participants de s'observer eux-mêmes et de recevoir des informations de la part des autres sur leur comportement typique devant des situations "semblables à celles de l'entreprise", de même que sur leurs morales dans la vie.
3. Etablissement d'objectifs - aidant les participants à définir plus précisément des objectifs dans la vie liés au n Ach, et à voir comment mesurer les progrès réalisés dans la satisfaction de ces objectifs ; et,

³ Ce sujet est largement discuté dans les livres qu'il a écrit seul ou avec d'autres personnes : "The Achieving Society" ("La Société de Réussite") et "Motivating Economic Achievement" ("La Motivation de la Réalisation Economique"), respectivement.

4. Soutien réciproque - faisant ressentir aux participants qu'ils sont soutenus sur le plan émotionnel et rationnel par leurs collègues dans leurs tentatives de changer leur comportement.

Le Tableau 7.5. présente une comparaison des programmes de formation pour la motivation du désir de réussir Asiatiques sélectionnés avec celles de McClelland du point de vue de la méthodologie.

INTRANT	OBJECTIFS	AMT DE MC CLELLAND	PHILIPPINES	INDONESIE	MALAISIE	THAILANDE
	!Pour considérer !le n Ach comme !étant consis- !tant avec l'i- !image de soi, !avec les va- !leurs et les !normes cultu- !relles en vi- !gueur	!Analyser des !valeurs !Discussion !des racines !et effets des !valeurs	!Analyse des !valeurs per- !sonnelles !sonnelles !et effets des !valeurs	!Analyse des !valeurs so- !ciales !sonnelles !et effets des !valeurs	!Discus- !sion des !racines !et ef- !fets des !valeurs	!Analyse des va- !leurs person- !nelles !et ef- !fets des !valeurs
Détermi- nation l'objec- tifs	!Permettre aux !participants de !s'engager dans !des objectifs !concrets pour !la vie en rela- !tion avec le n !Ach	!Détermination !d'objectifs !(objectifs !généraux pour !la vie et ob- !jectifs spé- !cifiques pour !(6 mois)	!Détermina- !tion d'ob- !jectifs !(objectifs !généraux !pour la vie !et objec- !tifs spéci- !fiques pour !5 ans, 1 an, !6 mois, et !1 mois	!Etat de votre !maison dans !10 ans, con- !ception de !logos		
outiens écipro- ques	!Faire régner !une atmosphère !dans laquelle !lès partici- !pants se sen- !tent réellement !acceptés comme !individus di- !gnes de respect	!Internat !Contrat d'ap- !prentissage !Rapports for- !mateurs-sta- !giaires cha- !leureux	!Internat !Contrat !d'appren- !tissage !Rapports !formateurs- !stagiaires !chaleureux	!Intenat !Contrat d'ap- !prentissage !Rapports for- !mateurs-sta- !giaires cha- !leureux	!Contrat !d'appren- !tissage !Internat !Forma- !tion en !site	!Internat !Formation en !site !Rapports forma- !teurs-stagiaires !chaleureux
	!Développer des !sentiments de !groupe dans un !groupe de réfé- !rence continu	!Conseils in- !dividuels !avec pré- !sence des !personnes !en qui on a !confiance	!Conseils !individuels !avec pré- !sence des !personnes !en qui on a !confiance	!Conseil indi- !viduels !duels	!Conseils !Conseils indi- !viduels	!Conseils !Conseils indi- !viduels

TABEAU 7.5. : COMPARAISON DES PROGRAMMES DE MOTIVATION DU DESIR DE REUSSIR UTILISES EN ASIE AVEC CELUI DE MC CLELLAND (EXERCICES/SIMULATION DE ROLES)

3.2. Formation en gestion

La première cause d'échec des petites entreprises a été communément reconnue comme étant les faiblesses ou incompétences en matière de gestion. Pour un chef d'entreprise, c'est une chose de créer une entreprise et une autre que de la gérer et de la développer. Souvent, il existe une capacité de gestion inadéquate de la part du chef d'entreprise découlant de son expérience professionnelle antérieure ou ses antécédents scolaires, d'où la nécessité de le doter d'un savoir faire adéquat et équilibré. Il peut être plein de talents pour la vente, mais faible quant à la gestion générale de la commercialisation ; ou bien doué en matière de production, mais faible en gestion financière.

Les domaines fonctionnels de la gestion, notamment la gestion générale et le personnel, la commercialisation, les productions et les finances sont traités à des niveaux et un intérêt différents dans les différents PDEE de beaucoup de pays Asiatiques, selon le niveau et l'expérience des participants en matière de formation. Dans la plupart des programmes, ce module ou composant de la formation occupe environ un tiers ou deux-tiers des sessions de formation totales avec une durée allant de une à six semaines. Bien que des cours-exposés sont communément utilisés, ils sont complétés par des simulations de rôles, exercices, études de cas, projection de films et visites de sociétés.

4. EVALUATION DE PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Evaluer un PDEE comme approche globale à la promotion du développement des petites entreprises peut être une entreprise dangereuse- qui pourrait amener à faire des spéculations sur les pays offrant les meilleurs programmes d'assistance et risque de finir par créer une grande controverse. Les expériences de nombreux pays tels que l'Inde, la Corée et le Japon ont été citées comme modèles possibles pour les pays en développement. Mais il y a beaucoup de réserves sur cette déclaration. Ce qui semble plus acceptable et qu'un pays en développement cherche à partir d'options différentes un mélange de politiques et programmes d'assurances au secteur des petites entreprises appropriées à son milieu local, physique et social. Il y a aussi des signes avant coureurs que les bonnes intentions du gouvernement peuvent ne pas être toujours appréciées ou même voulues par les chefs d'entreprise. Dans les recherches entreprises par beaucoup de pays, il s'avère en général que les chefs d'entreprise demandent au gouvernement de les laisser tranquilles. Il y a aussi reconnaissance croissante de l'importance des incitations non-pécuniaires (ex : service de vulgarisation, soutien infrastructurel, fourniture d'information) dans la promotion du secteur des petites entreprises.

Beaucoup d'institutions à travers le monde ont essayé d'évaluer l'efficacité des PDEE comme approche de formation pour stimuler l'esprit d'entreprise. La première question-clé est de savoir si "les PDEE sont réellement efficaces pour motiver et amener les participants (les chefs d'entreprise considérés comme ayant une chance de réussir) à se lancer dans une carrière dans les affaires (c'est-à-dire établir et gérer avec succès une petite entreprise)". Le fait est que il ne suffit pas que ces chefs d'entreprise ayant reçu la formation aient réellement réussi à établir des entreprises, mais que ces entreprises soient rentables. M. Harper avait mentionné une étude de recherche à Granfield qui identifiait près de 100 activités de PDEE à travers le monde et révélait qu'environ un tiers de ces programmes ne pouvaient pas définir le nombre de leurs "diplômés" ayant réellement réussi à établir une entreprise. La deuxième question-clé est de savoir si "les PDEE sont réellement efficaces pour entraîner

un changement de comportement positif chez les chefs d'entreprise installés". Le fait est que ces changements de comportement les rendront plus motivés et plus capables dans la gestion et l'expansion de leur entreprise installés ou dans l'établissement de nouvelles entreprises.

Il est plutôt difficile de mesurer l'efficacité des PDEE, d'abord en raison de la difficulté à déterminer les critères appropriés pour l'évaluation (bien que parmi ceux utilisés aujourd'hui figurent la rentabilité, la productivité, la valeur ajoutée, l'emploi, les impôts payés et l'économie/la production de devises étrangères), ensuite en raison de la difficulté à isoler la formation sur les PDEE comme facteur dans la réussite de l'entreprise ; et enfin, en raison du fait que la clientèle des PDEE est mixte (ex : chefs d'entreprise installés et potentiels). Dans certains pays, seuls les chefs d'entreprise potentiels (jeunes ayant abandonnés leurs études, techniciens, fonctionnaires, professions libérales, entre autres sont visés dans les PDEE. Dans d'autres pays (ex : Indonésie) seuls les chefs d'entreprise déjà installés sont acceptés. Dans d'autres pays encore, le PDEE s'adresse à un groupe de chefs d'entreprise installés, de commerçants, fonctionnaires, membres de professions libérales et personnel militaire. Pour les nouveaux chefs d'entreprises, les critères d'évaluation comprennent la situation financière des chefs d'entreprise et des entreprises en place, ainsi que les contributions économiques quantifiables à l'économie du pays. Pour les chefs d'entreprise déjà installés, les critères d'évaluation, peuvent porter sur l'état de leurs entreprises (ex : rentabilité, productivité, niveau de la technologie, diversification/expansion du marché et de produits et nombre de nouvelles petites entreprises créées.

Cependant, des évaluations ont été faites dans le passé par beaucoup de pays Asiatiques. Le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie et les Philippines se réclament d'avoir un pourcentage de réussite de 50-60 %. Malgré leurs tentatives antérieures, il y a une nécessité constante développer une méthodologie plus pratique mais scientifique pour l'évaluation des PDII, quelque chose qui puisse avoir une validité considérable. Enfin, malgré ces faiblesses et étant donné que des raffinements s'opèrent avec le temps, il y aura une nécessité constante d'établir, au moins avec des indicateurs expérimentaux, l'efficacité des PDII, pour justifier les coûts et les efforts consentis à développer et arriver à des améliorations sur la base de ces informations.

Références

1. McClelland, David C. The Achieving Society. Princeton, New Jersey : D. Van Nostrand Co., 1961
2. _____, and Winter, D.C. Motivating Economic Achievements. New York : The Free Press, 1969.
3. Harper, Malcom. Entrepreneurship Development Programs Evaluated in Small-Scale Industry Promotion in Developing Countries, RVB, Delft; The Netherlands, 1983.
4. Palia, S.M. Management Training and Extension Services for Small-Scale Industry (Indian Experiences) in Small-Scale Industry Promotion in Developing Countries, RVB, Delft, The Netherlands, 1983.
5. Sharma, S.V.S. Small Entrepreneurial Development in Some Asian Countries. New Delhi : Light and Life Publishers, 1979.
6. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Entrepreneur's Handbook. Singapore : Technonet Asia, 1981.
7. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Trainer's Manual on Entrepreneurship Development. Singapore : Technonet Asia, 1981.
8. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Achievement Motivation Training : Trainer's Guide and Handbook of Exercices. Singapore : Technonet Asia, 1984.
9. University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries. Validation of Selection Schemes for Entrepreneurial Development in Asia (VASE). Singapore : Technonet Asia, 1984.

CONTENU DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE (BANGLADESH)*

Orientation

Petites et Moyennes Entreprises et Industries artisanales

Concepts et Gestion des Entreprises

Cadre Institutionnel de Soutien aux Entreprises et à l'Industrie

Aspects liés à la Technologie et l'Investissement dans les Usines de Tissage, les
Conserveries de Poisson et les Ateliers de Fabrication Mécanique.

Visite sur le Terrain, Collecte de Données et Traitement de Données.

Production, Stocks, Gestion des Ventes, Gestion des Locaux, et Relations
humaines.

Environnement industriel

Concepts et Principes de la Comptabilité

Assurances et Banques : Principes et Formalités

Aspects juridiques de l'Industrie et des Entreprises

Evaluation des Impôts

Finances et Investissements

Tests Post-formation

Préparation de trois projets viables (avec budget en cash-flow, état des recettes
et bilans sur 7 ans).

Durée : 5 semaines

*

Centre de Développement de la Gestion du Bangladesh (BMBC).

CONTENU DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE (INDONESIE)*

<u>Module</u>	<u>Session</u>	<u>Nombre de Sessions</u>
I.	<u>Motivation du désir de réussir</u>	23
	Orientation et Niveau des résultats escomptés	
	Mesures Règlementaires du n Ach.	
	Mesures Règlementaires des Tendances	
	Extroversion - Introversion	
	Mesures Règlementaires des Forces et Faiblesses Individuelles	
	Connaissance de soi	
	Mesures Règlementaires des Attitudes envers les Chefs/Subordonnés	
	Prises de Risques	
	Utilisation de Feedback	
	Prise de Responsabilité Personnelle	
	Apprentissage de l'Inventaire	
	Processus de Formation	
	Comportement d'homme d'Affaires	
	Ouverture d'Esprit	
	Travail en groupes.	
	Hiérarchie des Besoins de Marlow	
	Trois Motifs Sociaux Essentiels	
	Notation des Rapports TAT	
	Nature et Caractéristiques des Chefs Entreprises susceptibles de réussir	
	Comportement d'homme d'Affaires	
	Extroversion - Introversion	
	Rapports de Travail	
	Définition d'Objectifs	
	Mesures Finales du n Ach	
	Détermination des objectifs	
	Concurrence	
II.	<u>Information Industrielle</u>	8
	Le mode de vie en Indonésie	2
III.	<u>Opération et Gestion des Entreprises</u>	18
	Organisation et Gestion	
	Gestion du Personnel	
	Gestion de la Commercialisation	
	Gestion de la Production	
	Gestion Financière	
IV.	<u>Etude de Faisabilité et Investissement dans les projets</u>	4
V.	<u>Visites d'Entreprises et Développement de Projets</u>	19
VI.	<u>Séminaire Final</u>	6
	TOTAL	80 sessions
	Durée	20 jours

* Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises, Ministère de l'Industrie

CONTENU DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
L'ESPRIT D'INITIATIVE (MALAISIE)*

<u>Module</u>	<u>Sessions</u>	<u>Durée (jours)</u>
I.	<u>Esprit d'entreprise</u> = Quoi ? Pourquoi ? Comment ? Qui est le chef d'entreprise ? Caractéristiques d'un Entrepreneur Petites Entreprises : Facteurs contribuant à leur réussite ou leur échec Possibilités d'Affaires et Idées Lesquelles ? et Où ? Plan de Développement Industriel Personnel	
II.	<u>Le Désir de Réalisation</u> Session Introductive Reportage d'histoire imaginaires Détente Connaissance de soi et des autres Prise de risques et prises de décisions Identification Reconnaissance des symptômes du désir de réussir Mise en oeuvre du désir de réalisation Classification des valeurs Echanges de Feed back Qualités du Chef Concurrence Définition d'objectifs	
III.	<u>Lancement d'un projet</u> Planification de l'organisation d'une entreprise Fonctionnement de l'entreprise et formes d'organisation Etablissement d'une entreprise Fusion des sources Sources d'intrants Etude de cas des chefs d'entreprise	
IV.	<u>Gestion de l'Entreprise</u> Gestion générale Approvisionnement/Fournitures L'Art de la vente Sources d'Assistance Commercialisation Les éléments de base de la comptabilité Analyse financière, estimations de capitaux, cash-flows	

* Majlis Amanah Rakyat (MARA) - Comité de Confiance du Peuple

V. Sélection des projets d'entreprise

Etude de marchés
Tour pratique et revue des projets
Evaluation et étude des projets
Evaluation/Discussions

VI. Projets d'entreprise

Sélection de projets : préparation de test
Cas d'assistance/Sources financières

VII. Période de pré-lancement d'une entreprise

Préparation de tests
Présentation des projets

VIII. Planification de la Gestion pour l'Expansion

Facteurs de succès

CONTENU DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE (PHILIPPINES)*

<u>Module</u>	<u>Sessions</u>	<u>Nombre de Sessions</u>
I. <u>L'esprit d'entreprise : Expérience des Philippines</u>		5
Esprit d'entreprise et Développement Economique		
Identification des Possibilités		
Sélection de Projets		
Formes et Sources d'Assistance		
II. <u>Formation sur le Renforcement de l'esprit d'entreprise</u>		8
Valeurs des concepts personnels		
Tests de Perception thématique et Reconnaissance		
des symptômes du désir de réalisation		
Prise de risques		
Utilisation des Feedback		
Prise de responsabilité personnelle		
Communication et qualité de chef		
Créativité et esprit innovateur		
Concurrence		
Rôle du désir de réalisation		
Définition d'objectifs		
III. <u>Eléments Fondamentaux de la Gestion</u>		30
Gestion du personnel		
Relations Humaines		
Communications efficaces		
Qualité de chef		
Solution de problèmes et prise de décisions		
Différents éléments de la commercialisation		
Planification et Développement de produits		
Circuits de distribution		
Détermination des prix		
Promotions		
Prévisions des ventes		
Systèmes et Activités de Production		
Emplacement et disposition de l'entreprise		
Planification et contrôle de la production		
Manutention des matériaux		
Contrôle de la qualité		
Analyse - Coûts - Volume - Bénéfice		
Analyse financière		
Budget et contrôle Budgétaire		
Gestion des Liquidités		
Coût des prises de décision		

* Instituts pour les Petites et Moyennes Entreprises, Université des Philippines

IV.	<u>Eléments de Bases de la Préparation d'Etudes de Faisabilité de Projets</u>	8
	Aperçu des études de faisabilité de projets Sources et services d'informations techniques Faisabilité économique et de marché Faisabilité technique Faisabilité financière	
V.	<u>Organisation de l'Entreprise</u>	4
	Forme juridique de l'entreprise Lois et taxes sur l'entreprise Recrutement et formation du personnel Liste de contrôle pour l'établissement d'une entreprise	
VI.	<u>Intégration</u>	12
	Cas de réussite Visites d'entreprises Simulation de Rôles	

Durée : 35 jours

CONTENU DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE (THAILANDE)*

<u>Module</u>	<u>Session</u>	<u>Durée</u>
I. Introduction à l'esprit d'entreprise	Esprit d'entreprise et Développement Economique	2 heures
	Facteur affectant le Développement de l'esprit d'entreprise	2 heures
	Comportement de Chef d'Entreprise	2 heures
	Le Role et les Besoins du Chef d'entreprise	2 heures
II. Motivation du désir de réussir	Attente Initiale	3 jours d'internat
	Connaissance de soi et des autres Valeurs	
	Le désir de Réussir et la Reconnaissance des symptômes du désir de Réussir	
	Concurrence Communication Inter-groupes Prise de Décisions Détermination d'objectifs	
III. Formation sur les capacités de gestion	<u>Organisation et Gestion Générale</u>	4 heures
	Principes d'organisation Qualité de chef Prise de Décisions Solutions de Problèmes	
	<u>Gestion de la Commercialisation</u> <u>Planification et Développement</u> <u>de Produits</u> Prévision des Marchés Circuits de Distribution Etude et Recherche de Marchés Promotion	4 heures

*

Institut de Services Industriels, Département de la Promotion Industrielle,
Ministère de l'Industrie

	<u>Gestion Financière</u>	6 heures
	Analyse financière	
	Planification et Contrôle du Budget	
	Comptabilité des Coûts	
	Contrôle des Achats et de l'Inventaire	
	Gestion financière	
	Coût des Prises de Décisions	
	<u>Gestion de la Production</u>	6 heures
	Systèmes et Activités de Production	
	Planification et contrôle de la production	
	Manutention des matériaux	
	Emplacement et disposition de l'entreprise	
	Simplification du travail et Réduction des Coûts	
	Contrôle de la qualité	
	<u>Etude de Faisabilité de Projets</u>	9 heures
	Introduction à l'étude de faisabilité de projets	
	Aspects liés à l'organisation	
	Aspects liés à la commercialisation	
	Aspects techniques	
	Aspects financiers	
	Aspects sociaux	
	Plan d'Action Personnel en situation	20 heures
V.	<u>Organisation de l'Entreprise</u>	
	Stimulants de protection de la part du gouvernement	1 heure
	Création d'une entreprise	1 heure
	Politique du gouvernement	1 heure
	Lois et règlements sur le contrôle de l'entreprise	1 heure
VI.	<u>Voyage sur le terrain</u>	5 jours

PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE (MODELE GUJARAT)

Aspect Général du Programme

Les formateurs de Gujarat ont défini la fonction du développement de l'esprit d'entreprise comme a) l'identification et le choix judicieux de ceux qui peuvent recevoir une formation pour devenir chefs d'entreprise, b) le développement de leur capacité de chef d'entreprise, c) s'assurer que chaque chef d'entreprise potentiel (stagiaire) a un projet industriel viable, d) les doter des connaissances de bases en gestion et e) les aider à obtenir des ressources financières, les infrastructures et l'assistance nécessaires afin qu'une entreprise industrielle puisse se concrétiser en un minimum de temps.

Choix des chefs d'entreprise Potentiels

Dans la préparation des tests sur l'identification des chefs d'entreprise qui précède la formation, le PDEE de Gujarat est basé sur les suppositions suivantes :

- 1) Tout le monde ne peut pas être chef d'entreprise, mais il faut posséder certaines caractéristiques pour être un bon chef d'entreprise.
- 2) Ces caractéristiques sont identifiables (et mesurables) par le biais de tests psychologiques et indices sociaux.
- 3) Les personnes possédant ces caractéristiques et indices sociaux à un certain niveau auront plus de chances de réussir dans les affaires que ceux qui n'ont pas ce niveau.
- 4) Les personnes possédant ces caractéristiques ou présentant quelques aptitudes (esprit d'initiative) peuvent recevoir la formation afin de développer toutes les dimensions nécessaires de l'esprit d'entreprise.

Cela a entraîné le développement d'un processus à trois stades qui commence avec le tri des candidatures sur la base d'un formulaire spécialement conçu (stade 1) qui permet de d'écarter ceux qui n'ont un intérêt passager dans le programme. On s'attèle par la suite à l'évaluation des capacités des candidats dans le domaine de la gestion des entreprises en appliquant les sciences du comportement (stade 2) et des interviews pour une évaluation globale des candidats et de leur aptitude à entreprendre les activités de fabrication ainsi que de leurs besoins en formation (stade 3).

Source : S.M. Paha : Managerial Training and Extension Services for Small-Scale Industry (Indian Experiences) in Small-Scale Industry Promotion in Developing Countries, RVB, Delft, Pays Bas 1983.

Les caractéristiques du chef d'entreprise évaluées dans le test du comportement portent sur : le désir de réussir, la prise de risques, une bonne connaissance de soi, l'esprit d'initiative et l'indépendance, la solution des problèmes, la confiance en l'avenir et la définition d'objectifs avec contrainte de temps.

Programme de Développement

Pour le groupe expérimenté (du point de vue industriel) un programme de 90 jours est offert en sessions du jour. Pour des jeunes ingénieurs (moins expérimentés), les diplômés et ceux qui n'ont pas d'emploi, il y a un programme de 6 mois à temps plein tous les jours, pour permettre une expérience professionnelle sur une période prolongée en sessions du jour. Les volets de la formation visant à faire des stagiaires des chefs d'entreprise alertes et compétents comprennent :

- 1) Le renforcement du désir de réussir
- 2) Le choix de produits et rapports de projets
- 3) L'apprentissage de la gestion des entreprises
- 4) La formation pratique et l'expérience professionnelle
- 5) La validation des intrants de formation.

Organisation et Flexibilité Administrative

Le directeur de projet à temps plein responsable du centre de formation est le pivot du PDEE. Il joue le rôle de "père, de prêtre, de guide et de psychiatre pour chaque stagiaire, par rapport aux besoins de développement et aux progrès dans les rapports de projet et les urgences ultérieures sur l'entreprise. Il organise et gère les programmes et est responsable de tout le processus de formation. Il joue le rôle multidimensionnel et difficile d'administrateur, d'agent de liaison, directeur du programme de formation, formateur, conseiller et guide technique. Des tests spéciaux ont été élaborés pour la sélection de ces directeurs de projets.

Soutien Post-Formation

Les chefs d'entreprise ayant reçu la formation disposent sur une base prioritaire d'un atelier de construction et d'un terrain industriel prêts à être utilisés. Les agences industrielles ayant un intérêt direct dans les PDEE obtiennent de meilleurs clients pour les prêts et les infrastructures. C'est dans le cadre des PDEE que toutes les innovations du développement bancaire sont totalement intégrées. Le programme garantit l'élimination des goulots d'étranglement liés aux infrastructures et aux finances, de même que les obstacles psychologiques et émotionnels. L'un des aspects les plus remarquables du programme Gujarat, c'est la coordination étroite qu'il aide à établir entre les agences industrielles.

Frais de Formation

Une somme forfaitaire est requise et une avance exigée pour garantir l'engagement des participants. Mais les coûts de formation sont largement subventionnés. Ils sont considérés comme une dépense au service du développement qui donne des résultats importants en ce qui concerne la compétence des chefs d'entreprise pouvant élaborer des projets solides visant à un fonctionnement avisé, réduisant ainsi les risques d'échec.

INDEX SOMMAIRE DES CRITERES DE SELECTION
DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE
DANS CINQ PAYS ASIATIQUES

	BANGLADESH	INDONESIE	MALAISIE	PHILIPPINES	THAILANDE
a) <u>Traits de caractères</u>					
Disposition à prendre des risques	T	I		T	
Responsabilité		I			
Réaction face à l'échec		I			
Aspirations professionnelles à long terme		I			
Créativité/esprit d'innovation			R		
Motivé pour la réussite			T		
Intérêts	A	A,I		I	
Confiance en soi		A,I,R			
Intelligence				T	
Persistance				T	
Curiosité				T	
Optimisme	T				
Motifs				I	I
Audace				T	
Esprit de décision				A,I	
Crédibilité				A,I	
Endurance				A,I	
b) <u>Antécédents socio-culturel</u>					
Groupe culturel/ethnique			A		
Antécédents familiaux				A,I	
Position dans la famille				I	I
Etat Civil/Militaire	A			A	
Profession des parents	A				
Profession, éducation					
Position du conjoint					A
c) <u>Dispositions au travail de Chef d'entreprise</u>					
Bon sens (pertinence par rapport au secteur d'affaires)	T				
Age	A				
Qualification/Formation scolaire	A		A	A	A
Emploi	A	I			
Compétences/Aptitudes en Gestion			R		I
Statut économique	A				

BANGLADESH INDONESIE MALAISIE PHILIPPINES THAILANDE

Connaissances des Affaires	T,I			
Participation aux cours de formation/Séminaires			A	A
Expérience des affaires		A	A,I	A,I
Age auquel s'est manifesté le premier intérêt pour les affaires	A		I	I
Soutien			A,I	A,I
Décision prise sur le projet				A,I
Aspect concret du projet d'entreprise			A,I	A,I
Spécificité du projet d'entreprise			A,I	A,I
Viabilité du projet d'entreprise			A,I	A,I
Source de financement			A,I	A,I
Persistance de gestion				I
Equipement				A
Emplacement envisagé pour l'entreprise			A	A
Type d'entreprise			A	A
Utilisation de main d'oeuvre			A	A
Fonds propres			A	A
Marché				A
Encouragement			I	I
Expérience professionnelle	A		A,I	
Volonté de participer aux PDEE			I	

Note : Les entrées reflètent les techniques utilisées pour évaluer les candidats sur la base des critères.

Légende : A à Formulaire de candidature/Curriculum Vitae
I à Interviews
R à Simulation de rôle
T à Questionnaire noté ou test psychologique.

CHAPITRE 8 : INFORMATIONS TECHNIQUES ET VULGARISATION

RESUME

CHAPITRE 8 VULGARISATION ET INFORMATIONS TECHNIQUES

1. TECHNOLOGIE ET INFORMATION

- 1.1. La technologie
- 1.2. Role de la technologie
- 1.3. Composantes de la technologie
- 1.4. Moyens nécessaires pour le progrès technologique
- 1.5. Procédures de transfert de technologies
- 1.6. Role de l'information
- 1.7. Documents et informations

2. CONCEPTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS

- 2.1. Facteurs intervenant dans la conception
- 2.2. Types de demandes d'informations

3. SYSTEME DE RECHERCHE D'INFORMATIONS

- 3.1. Etude de l'information
- 3.2. Classification des documents
- 3.3. Indexation
- 3.4. Stockage
- 3.5. Recherche
- 3.6. Diffusion de l'information
- 3.7. Limites des systèmes de recherche de l'information

4. L' INFORMATION POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

- 4.1. Besoins en information
- 4.2. Poser les questions pertinentes
- 4.3. Sources d'informations techniques
- 4.4. Harmoniser les besoins et les sources
- 4.5. Stratégie de recherche de l'information
- 4.6. Savoir quand s'arreter

5. SERVICES D'INFORMATIONS TECHNIQUES

- 5.1. La nécessité
- 5.2. Les caractéristiques principales
- 5.3. Les services fournis
- 5.4. Role du vulgarisateur

CHAPITRE 8 : INFORMATIONS TECHNIQUES ET VULGARISATION

RESUME

Ce chapitre traite des informations techniques. Il décrit le rôle des informations techniques dans le progrès industriel, la conception des systèmes d'informations, les besoins des petites entreprises en informations et comment les satisfaire. Il décrit aussi comment gérer un service d'informations techniques. Il met l'accent sur l'importance des informations techniques comme élément de base d'un service de vulgarisation industrielle.

I. TECHNOLOGIE ET INFORMATIONS

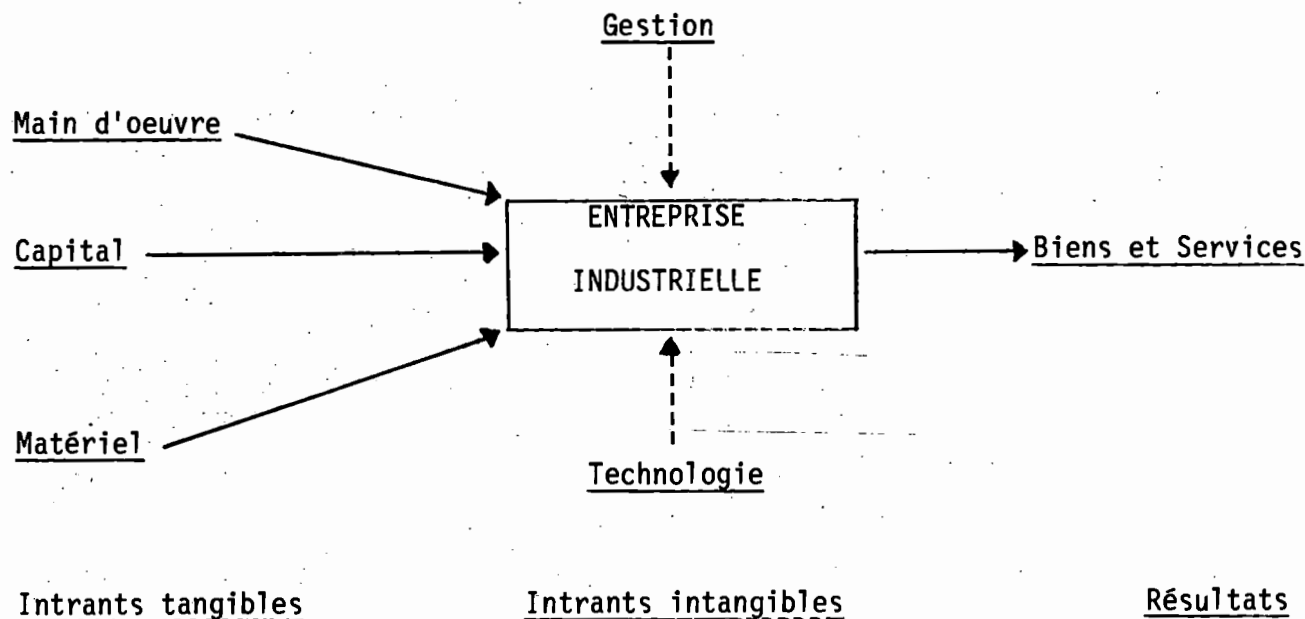
1.1. La technologie

La technologie est ce savoir systématique, rationnel qui rend possible la production de biens et de services. C'est le savoir-faire appliqué à la concrétisation des choses.

La technologie est différente de la science. La science étudie les phénomènes naturels. Elle cherche à savoir pourquoi les choses se passent. La technologie provoque les choses. Carnot avait développé des théories sur la thermodynamique et c'était de la Science. James Watt construisit la machine à vapeur et c'était de la Technologie.

1.2. Rôle de la technologie

La technologie est une composante de base d'un système de production. Comme le montre le Schéma 6.1, la main d'oeuvre, le matériel et le capital sont utilisés en quantités variables dans le système, pour produire un résultat. La gestion et la technologie gouvernent le fonctionnement du système et déterminent son efficacité. Elles ne sont pas utilisées et sont par conséquent considérées comme des intrants intangibles. Elles sont les catalyseurs du système.



SCHEMA 8.1. : REPRESENTATION SCHEMATIQUE D'UN SYSTEME DE PRODUCTION

L'importance de la technologie a été soulignée par une étude des sources de gains de productivité dans l'industrie américaine pendant plusieurs décennies avant 1970. L'importance relative des différents facteurs intervenant dans les gains de productivité est illustrée dans le Tableau ci-dessous :

TABEAU 8.1. : SOURCES DE GAINS DE PRODUCTIVITE

. Main d'oeuvre.	15%
. Capital	25%
. TECHNOLOGIE	38%
. Economies d'échelle	13%
. Autres	9%

1.3. Composantes de la technologie

La technologie comprend deux composantes essentielles : l'information et la compétence. La composante information consiste en l'accumulation des données, formules et procédures qui sont à l'origine du savoir-faire. Elle inclue tous les éléments quantifiables, reproduisibles et imprimables. L'information peut être enregistrée et transmise selon les règles ordinaires de communications régulières.

La compétence signifie la capacité humaine à agir. La compétence n'est pas communiquée automatiquement par la parole ou l'écriture car si tel était le cas, nous serions tous des athlètes juste en lisant un livre. La compétence réelle a besoin d'être développée par la formation et la pratique.

Pour acquérir et utiliser la technologie, il faut posséder à la fois une infrastructure adéquate et la compétence nécessaire. Aucune des deux n'est suffisante sans l'autre.

Un service de vulgarisation qui envisage d'améliorer les capacités technologiques de ses clients devra s'atteler à la fourniture de tous ces deux composants de la technologie. Ce chapitre est spécialement centré sur l'organisation de l'information technique nécessaire au progrès technologique.

1.4. Moyens nécessaires pour le progrès technologique

Le progrès technologique s'opère de deux façons : (1) par le développement de nouvelles technologies, et (2) par l'adaptation de la technologie existante aux nouvelles situations (transfert de technologies).

Dans le premier cas, de nouvelles données sont découvertes grâce à la recherche et au développement, alors que dans le second cas, on utilise l'information existante. Dans les deux cas, la compétence est nécessaire pour l'utilisation de l'information.

Le processus normal de croissance technologique au sein d'une société passe par le transfert de technologie. Cela est particulièrement vrai dans le cas des pays en développement où par définition le niveau général de développement technologique est inférieur à celui des pays développés. C'est seulement lorsqu'on combine de façon critique différents facteurs, qu'on arrive à développer les capacités technologiques endogènes et à les traduire par le biais de nouvelles inventions.

1.5. Processus de transfert de technologies

Le transfert de technologie se réalise en cinq étapes :

- 1) Connaissance : l'étape où l'utilisateur potentiel entend pour la première fois parler de technologie, mais ne possède pas toute l'information qui s'y attache.
- 2) Intérêt : l'étape où il recherche délibérément l'information qui manque.
- 3) Evaluation : quand il envisage mentalement l'utilisation de la technologie et prend la décision de l'essayer.
- 4) Essai : le test pratique à petite échelle pour évaluer la valeur de la technologie dans le cadre de sa situation présente ou future.
- 5) Adoption : l'étape où l'essai se transforme en utilisation totale de la technologie.

Ce processus reste vrai aussi bien quand il s'agit d'une technologie entièrement nouvelle que de l'amélioration d'une technologie déjà utilisée.

1.6. Rôle de l'information

Le rôle de l'information varie selon les différentes étapes du processus de transfert de technologies. Au cours des premières étapes, l'utilisateur a besoin d'informations sur les caractéristiques générales de la technologie, ses applications potentielles et ses avantages. Pendant les étapes intermédiaires, il a besoin de savoir quels équipement, matériel et compétences sont nécessaires, s'ils sont disponibles et quel serait leur coût. Au cours des phases d'essai et d'adoption il a besoin d'informations détaillées sur les normes, les procédures de mise en application et la capacité de résolution de problèmes spécifiques.

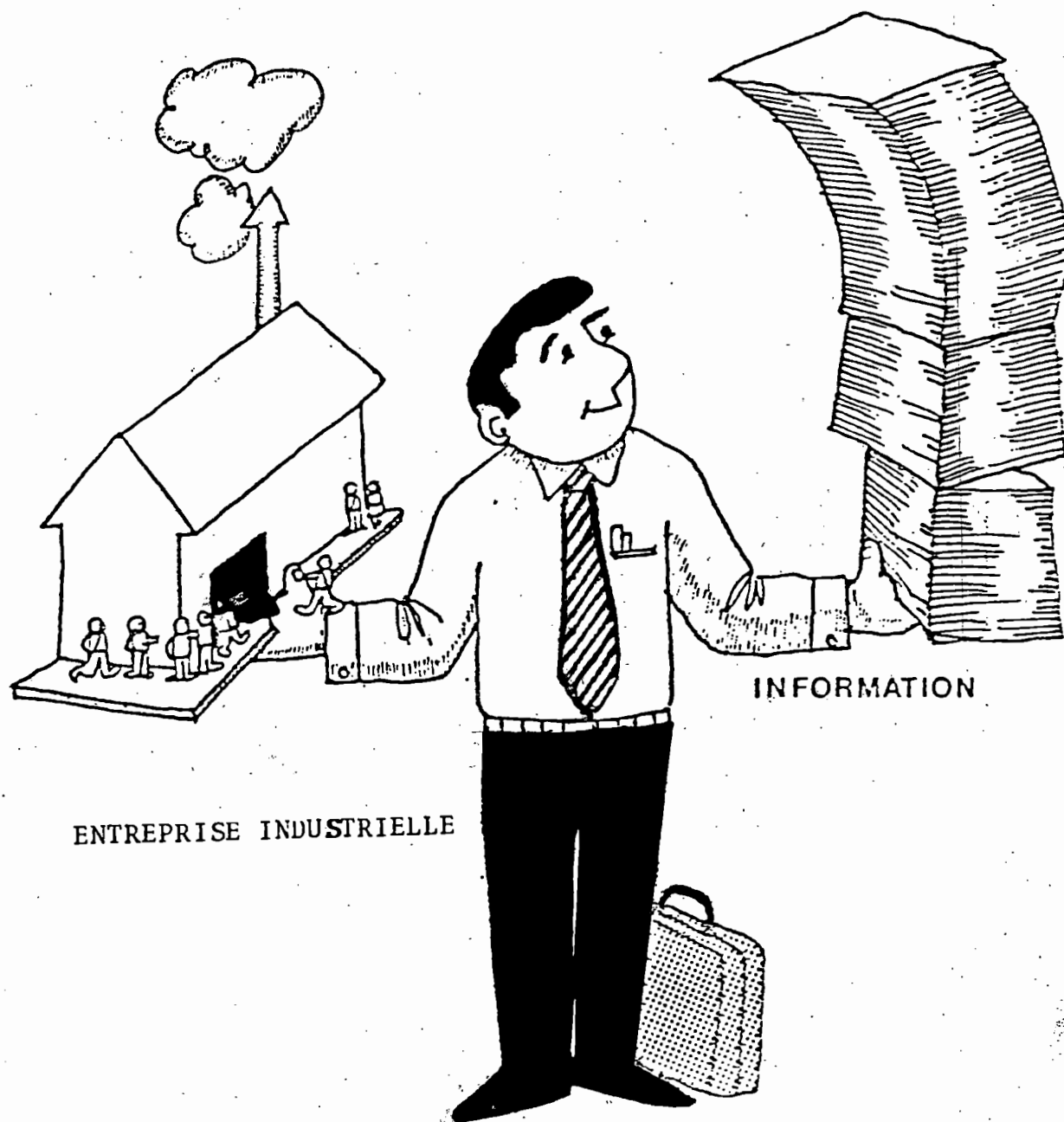
La capacité d'absorber et d'utiliser les informations techniques varie largement au niveau des différents groupes concernés par la technologie, du chercheur au chef d'entreprise, en passant par l'ingénieur.

Les chercheurs ont reçu une formation sur la communication des informations pour permettre à d'autres chercheurs de se baser sur les résultats de leurs prédécesseurs. En règle générale, le chercheur obtient les informations qui lui sont nécessaires par le biais des revues scientifiques, livres, symposia et communications privées avec ses pairs.

Les ingénieurs utilisent les informations comme un instrument pour arriver à une fin. Ils utilisent beaucoup les données, les normes, les catalogues, les conceptions, les manuels et livres de références. Les ingénieurs et les chercheurs ont tous la capacité d'évaluer les informations pour déterminer leur qualité et leur pertinence.

Lorsque les chefs d'entreprise cherchent des informations techniques, ils veulent obtenir des réponses spécifiques à des questions spécifiques. Ils ne cherchent pas une masse d'informations qui peut contenir les données requises, ils ont plutôt besoin d'une information et de conseils appropriés de la part d'un expert technique afin de les appliquer directement pour résoudre un problème immédiat.

Les vulgarisateurs sont bien placés pour jouer le rôle de fournisseurs d'informations techniques aux chefs d'entreprise. Si les systèmes d'informations qu'ils utilisent sont conçus de façon appropriée, cela peut leur permettre de faire prendre connaissance aux chefs d'entreprise des nouveaux progrès technologiques et de les y intéresser. Ils pourront par la suite les aider avec une information plus détaillée au cours des phases d'essai et d'adoption.



LE VULGARISATEUR EN TANT QUE FOURNISSEUR D'INFORMATIONS

1.7. Documents et Information

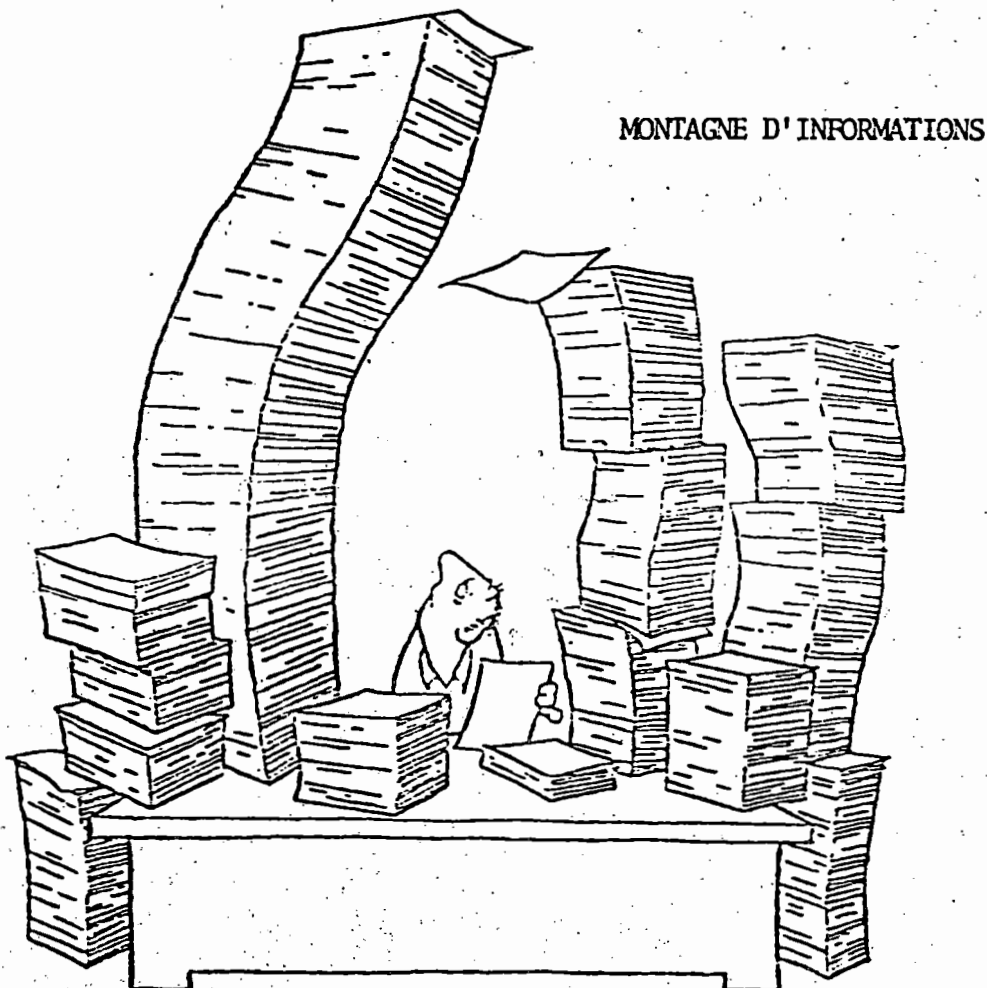
Les documents constituent une importante source d'informations bien qu'ils ne soient pas de l'information en eux-mêmes.

Les documents peuvent être classés en deux catégories essentielles : la documentation formelle et la documentation "informelle".

La documentation formelle comprend tous les livres, périodiques, brevets et rapports, etc..., qui sont publiés, indexés, catalogués, et vendus ou disponibles à la demande. La documentation "informelle" se compose des correspondances privées, rapports non publiés et documents internes. La plupart de cette documentation "informelle" est une propriété et n'appartient pas au domaine public et n'est par conséquent pas facilement accessible. Une part importante de l'information technique la plus utile est contenue dans cette documentation "informelle".

La documentation formelle peut être subdivisée en sources primaires reflétant les contributions originales, et en sources secondaires, telles que les manuels et encyclopédies qui fournissent une information sommaire sur toute une gamme de sujets.

Le volume de documentation technique et scientifique publié double tous les huit à dix ans, créant ainsi une montagne croissante d'informations potentielles.



2. CONCEPTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Un système d'informations est un système conçu pour fournir des informations à une clientèle d'utilisateurs. Ainsi, un service d'informations techniques pour les petites entreprises serait un système destiné à fournir des informations techniques aux petites entreprises. Il faut noter qu'un tel système peut ne pas se limiter à la fourniture de documents et bouts de papier, mais peut aussi inclure une communication verbale.

2.1. Facteurs intervenant dans la conception

Le facteur le plus important dans la conception d'un système d'informations est l'identification des utilisateurs de l'information. Qui sont-ils ? Pour quel type de questions ont-ils besoin de réponses ? Que feront-ils des dépenses ? Sous quelle forme l'information requise sera-t-elle la plus utile ? Un système d'informations efficace ne peut être conçu sans une identification des utilisateurs et de leurs questions potentielles.

Un autre facteur est le choix du mécanisme approprié pour la livraison de l'information à l'utilisateur. Un système de livraison efficace implique des infrastructures de communication adéquates comprenant le contact direct, la correspondance, le téléphone, ainsi que des services de soutien tels que les moyens de reproduction.

La communication entre personnes est une caractéristique essentielle de tout système d'informations adéquat. Par conséquent, les créateurs de systèmes d'informations devraient considérer le face à face entre le système et l'utilisateur.

Un système d'informations efficace permet à l'utilisateur d'obtenir une information adéquate lorsqu'il a un problème. L'utilisation peut aborder le système avec sa question formulée dans sa propre terminologie et être assuré d'obtenir du système l'information pertinente, et l'information pertinente seulement, dont il a besoin.

2.2. Types de demandes d'informations

On peut classer en deux catégories essentielles les besoins des utilisateurs en systèmes d'informations :

- 1) La nécessité d'obtenir une copie d'un document particulier dont l'auteur ou le titre est connu. C'est ce que l'on appelle "besoin d'un élément connu".
- 2) Le besoin de localiser des informations traitant d'un sujet particulier ou susceptible de répondre à une question particulière, c'est ce qu'on appelle "besoin thématique".

Les besoins thématiques forment deux groupes principaux :

- 1) Les besoins en information sur les nouveaux développements dans un domaine spécialisé donné ;
- 2) Les besoins en information pouvant aider à résoudre un problème spécifique.

Le premier groupe est communément appelé "besoins en informations courantes" et le deuxième besoin en informations-solutions de problèmes. En pratique, ce dernier type de besoins peut souvent être satisfait par le biais de la recherche dans la littérature dite ancienne ou "recherche rétrospective".

Les besoins en informations-solutions de problèmes peuvent eux aussi être subdivisés en plusieurs sous-groupes :

- 1) Les besoins d'éléments isolés de données factuelles (exemple le degré de chaleur nécessaire pour atteindre une trempe donnée). Il s'agit là de besoins se rapportant à la "recherche rapide de référence". Bien que des documents puissent être impliqués, l'investigation n'a pas nécessairement besoin d'en recevoir car la réponse peut être fournie verbalement.
- 2) Les besoins en informations traitant d'un sujet particulier, mais moins que l'ensemble d'informations disponibles sur ce sujet. Par exemple, une sélection de textes et articles sur le traitement par la chaleur.
- 3) Les besoins en recherche globale qui passe en revue toute la documentation publiée sur ce sujet.

3. SYSTEMES DE RECHERCHE D'INFORMATIONS

La recherche d'informations est le terme utilisé pour les systèmes formels, structurés, qui collectent, stockent et traitent les informations sous forme de documents. En général, ces informations ne sont pas modifiées une fois qu'elles sont saisies dans le système de stockage et de traitement des informations.

Le processus de traitement des informations suit une séquence logique. Les étapes essentielles sont décrites dans les paragraphes suivants :

3.1. Etude de l'information

Afin de garantir une couverture complète des disciplines assignées à un système de traitement des informations, il s'avère nécessaire d'étudier beaucoup de documents et de journaux. Pour éviter d'encombrer le système avec des informations inadéquates ou superflues, tous les matériaux reçus doivent être étudiés avec soin et seuls ceux traitant des disciplines données doivent être introduites dans le système.

3.2. Classification des documents

Une fois introduits, ces documents doivent être classés selon le sujet ou les sujets dont ils traitent.

Les systèmes "fermés" de classification des sujets regroupent des concepts similaires et séparent les concepts dissemblables selon une hiérarchie de titres de sujets prédéterminée. Dans l'exemple présenté à la figure 8.2., les pompes sont subdivisées en sous-classe selon leurs caractéristiques ou leur application ; ainsi un article sur les pompes à graisse électriques tomberait dans la catégorie 3.1. Un système de classification tel que celui-ci fonctionne tant que le volume d'information à manipuler reste relativement limité et que les

catégories sont grossièrement définies. Il devient encombrant si le volume d'informations à manipuler est important et de nature complexe, rendant ainsi difficile la classification de toute information dans une catégorie logique.

I POMPE

1.1 A Panier

1.2 Centrifuge

1.3 Graisse

1.31 mue à l'air

1.32 à transfert par
tambour

1.33 Electrique

1.4 A huile

1.41 Circulatoire

1.42 à transfert

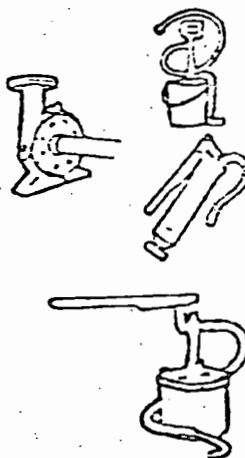


TABLEAU 8.2. : CLASSIFICATION FERMÉE PAR SUJET

Une façon plus souple de classer les informations est appelée la classification "ouverte" des sujets. C'est une méthode par laquelle les informations adéquates contenues dans un document sont décrites par une série de mots-clé, autant que nécessaire. Notre article sur les pompes à graisse électriques serait décrit par les mots-clé "pompes", "graisse" et "électrique", mais on peut aussi bien ajouter d'autres mots-clé tels que "entretien" pour décrire entièrement le contenu de l'article.

Lorsqu'on recherche les informations par la suite, on utilise des combinaisons de mots-clé pour localiser les documents traitant des sujets concernés. Cette méthode permet une classification avec beaucoup plus de détails, ainsi que la manipulation d'un nombre de sujets presque illimité.

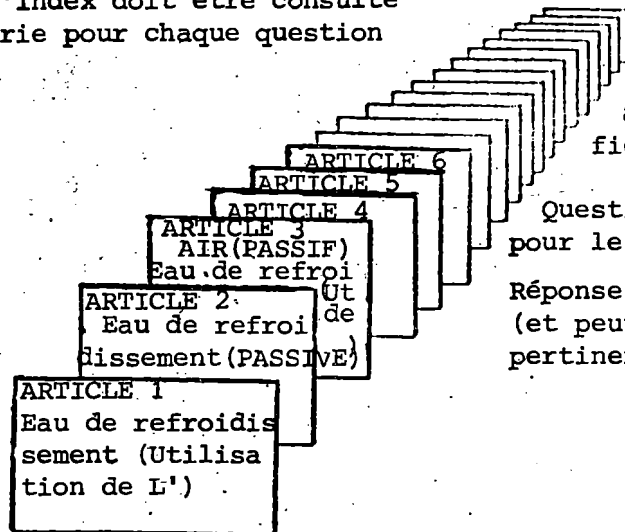
3.3. Indexation

Le résultat de la procédure de classification est que chaque document est identifié par des mots-clé ou des titres sur les sujets. L'indexation implique la disposition de ces mots-clé de façon ordonnée.

L'index peut être établi soit en groupement classique soit en groupement inversé.

REGROUPEMENT CLASSIQUE

Tout l'index doit être consulté
par série pour chaque question



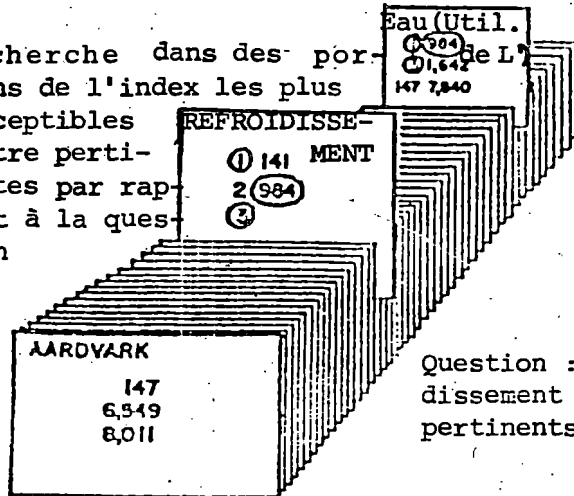
au moins une
fiche par article

Question : eau utilisée
pour le refroidissement

Réponse : Les articles 1 & 3
(et peut être d'autres) sont
pertinents

REGROUPEMENT INVERSE

Recherche dans des por-
tions de l'index les plus
susceptibles
d'être perti-
nentes par rap-
port à la ques-
tion



une fiche par
terme

Question : eau utilisée pour le refroi-
dissement les articles 1,3 et 984 sont
pertinents

TABLEAU 8.3. : INDEXES CLASSIQUE ET INVERSE

Dans un système de groupement classique, il y a une fiche ou une section de bande d'ordinateur pour chaque document, où sont inscrits les sujets ou mots-clé. S'il y a 10.000 documents dans le système, il y aura 10.000 fiches.

Dans un système de groupement inversé, il y a une fiche pour chaque sujet ou mot-clé, plutôt que pour chaque document. La fiche contient la liste de tous les documents traitant de ce sujet. Si l'on veut une information sur "l'entretien des pompes électriques", il faudra consulter les fiches "pompe", "électrique" et "entretien" et prendre note des articles inscrits sur ces trois fiches.

En règle générale, les systèmes qui utilisent l'approche inversée donnent des résultats plus rapidement, sont plus faciles à consulter et plus souples du point de vue vocabulaire. Les systèmes utilisant l'approche classique ont un coût initial plus bas et sont plus faciles à mettre à jour lorsqu'on utilise plus d'une copie de l'index.

Une forme spéciale de l'approche inversée est représentée par l'index KWIC (Mot-clé en situation) (Voir Tableau 8.4). Chaque document doit d'abord obtenir un numéro de référence et un titre "développé" qui décrit de façon non-ambiguë son contenu. Les titres sont par la suite triés par ordinateur pour reproduire des mots-clé par ordre alphabétique. L'utilisateur peut rechercher la liste des KWIC pour les mots qui l'intéressent et demander le numéro des documents correspondant aux mots-clé choisis.

3.4. Stockage

Les documents doivent être stockés de façon à faciliter leur recherche ultérieurement. Dans la plupart des cas, l'indexation et le stockage de documents sont effectués de façon différente et séparés physiquement. L'indexation est conçue pour une manipulation facile telle que décrite ci-dessous, et le stockage est effectué pour permettre une économie d'espace.

3.5. Recherche

La recherche comprend toutes les opérations nécessaires à l'identification des informations spécifiques requises pour satisfaire une demande d'un utilisateur et la localisation de ces informations dans le système de stockage et de recherche d'informations.

3.6. Diffusion de l'information

Cette étape finale consiste en l'orientation de l'information requise vers les points d'utilisation. L'information peut être sous forme de copie, imprimée, présentation sur écran, extraits, résumés, communications verbales ou téléphoniques.

Un système de diffusion de l'information qui revet un intérêt considérable est la SDI, ou dissémination sélective d'informations. Dans ce système, les mots-clé sont utilisés pour décrire à la fois le contenu des documents et les intérêts spécifiques des utilisateurs. En général, des profils d'intérêts des utilisateurs sont créés à la suite de questions aux utilisateurs sur leurs domaines d'intérêt.

Sur une base périodique, les mots-clé appartenant aux profils d'intérêt des utilisateurs sont harmonisés avec les mots-clé des profils des documents. (Tableau 8.5.). Lorsque les deux profils s'harmonisent à un niveau donné, l'utilisateur est avisé de la disponibilité de documents harmonisés.

Le système fonctionne raisonnablement tant que les intérêts restent consistants et constants pendant une certaine période de temps. Le service est particulièrement précieux en ce sens qu'il tient l'utilisateur automatiquement au courant des évolutions dans son domaine d'intérêt.

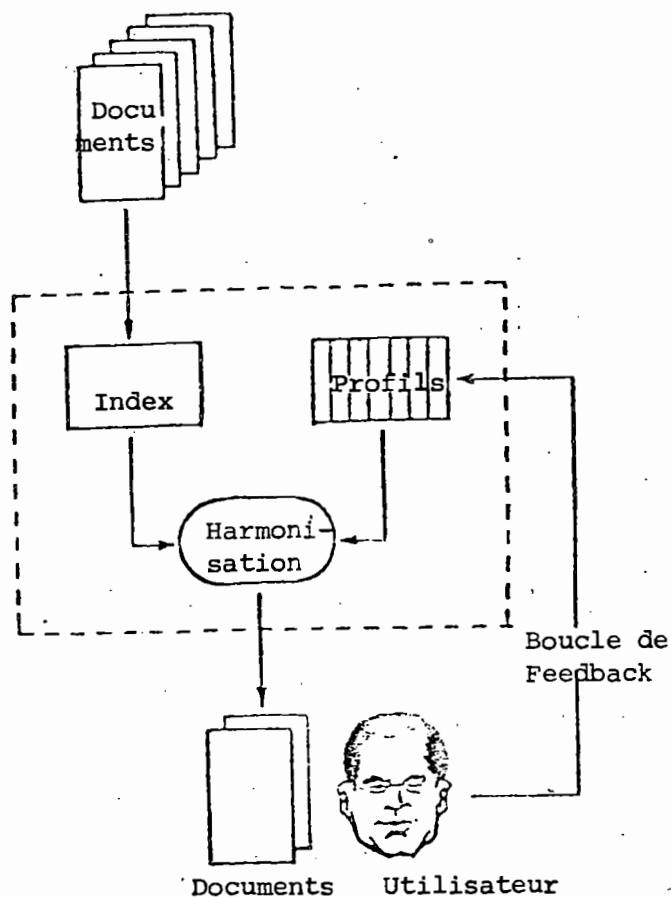


TABLEAU 8.5. : DIFFUSION SELECTIVE DES INFORMATIONS

3.7. Limites des systèmes de recherche d'information

Les systèmes de recherche d'information peuvent fonctionner à merveille dans le cas de documents formels, rapports, textes et articles. Ils sont ainsi particulièrement utiles pour les ingénieurs, les savants, les vulgarisateurs et autres utilisateurs d'informations sophistiquées.

Pour le chef d'entreprise qui cherche des réponses spécifiques plutôt que des données techniques, ces systèmes sont moins utiles dans l'immédiat. L'information dont il a besoin est soit absente dans la documentation classique, ou alors elle requiert l'interprétation d'un expert pour transformer les données générales qu'elle contient en une solution adaptée à ses besoins.

4. INFORMATIONS POUR LES PETITES INDUSTRIES

4.1. Besoins en informations

Parmi les domaines et sujets d'informations requis par les petites entreprises on peut citer :

1. Information sur les marchés dans le sens le plus large ;
2. Information sur les processus de fabrication, l'outillage, les normes et procédures de test ;
3. Information sur les matières premières et les produits semi-finis ;
4. Information sur les infrastructures, y compris la disponibilité et le coût de l'énergie, du transport, de la main d'oeuvre etc...;
5. Information sur l'environnement industrielle, les services, les infrastructures de recherche, la législation industrielle, les incitations financières, etc..

Lorsque les chefs d'entreprise recherchent des informations strictement techniques, les données qu'ils recherchent peuvent varier normes ou spécifications en ce qui concerne, les produits aux sources alternatives de matières premières, du fonctionnement des équipements ou aux détails des nouveaux processus de production. Ils souhaitent obtenir des informations précises qu'ils peuvent appliquer directement pour résoudre un problème immédiat. Ils ne veulent pas d'une masse d'informations contenant entre autres les données requises, ils ont plutôt besoin de réponses spécifiques à des questions spécifiques.

Dans une institution d'un pays en développement, moins d'un sixième des demandes reçues des petites entreprises nécessitant une grande bibliothèque de référence, et les questions de ce genre portaient généralement sur les spécifications publiées de produits. Le reste consistait en des demandes de conseils ou informations précises d'experts techniques qui devaient les fournir soit à partir de leur expérience passée ou à partir de leur petite collection de référence personnelle.

L'information technique pour les petites entreprises peut être classée en cinq catégories de questions élémentaires :

1. Où aller pour obtenir un produit ou un service ?
2. Spécificités ou exigences à satisfaire
3. Propriétés ou applications des matériaux, machines, procédés

4. Détails d'une procédure ou d'un procédé
5. Comment corriger une erreur ?

La plupart des besoins en informations techniques sont en réalité une série de questions dans ces différentes catégories, par exemple, comment faire fonctionner un nouveau procédé, où se procurer les équipements, et quelles normes observer ?

Les chefs d'entreprise ne sont pas conscients, dans la plupart des cas, des possibilités d'améliorations technologiques dans le fonctionnement de leur entreprise, de telle sorte qu'on ne peut pas toujours compter sur eux pour initier leurs propres demandes d'information. Ainsi, l'intervention experte du vulgarisateur est une étape nécessaire, d'abord pour s'assurer que des séries de questions appropriées sont formulées, et ensuite pour donner des réponses basées sur une synthèse de connaissances disponibles, réponses utilisables par les petites entreprises à leur état actuel de développement technologique.

4.2. Poser les questions pertinentes

Lorsqu'un besoin en informations techniques a été identifié, il est important que des questions correctes et appropriées soient formulées. Comme l'a dit le théoricien Peter Drucker, "la tâche importante et difficile n'est pas de trouver la bonne réponse, mais de poser la question pertinente, car il n'y a rien de plus inutile qu'une bonne réponse à une question inappropriée".

Certains de ces facteurs importants à considérer par le vulgarisateur dans la décision de la formulation des "questions pertinentes" sont décrits ci-dessous.

1. Qui a besoin de l'information ? L'identification de la personne requérant l'information est une partie intégrante de la question elle-même et affecte la forme que prendra la réponse. Par exemple, pour préparer une réponse adéquate à la question "quoi de neuf dans le domaine de l'énergie solaire?", on devrait savoir si la personne qui pose la question est un ingénieur ou si elle n'a reçu qu'une éducation primaire, quelles sont ses connaissances dans ce domaine, et quelle est le niveau de ses connaissances sur les dernières découvertes en la matière.

2. Quel est son objectif ? Comprendre l'objectif de l'utilisateur est très important pour la formulation de questions appropriées et significatives. Autrement, la question peut être posée sur la base du problème immédiat observé sans considérer comment des changements plus fondamentaux auraient pu modifier la solution.

Par exemple, un vulgarisateur observant le processus d'assemblage de corbeilles en rotin avait remarqué qu'il y avait beaucoup de retard dans le processus parce qu'il fallait attendre que la colle prenne. La première réaction a été de voir s'il y avait une colle qui prenait plus rapidement.

Après réflexion, il décida que la question la plus appropriée, à la lumière de l'objectif du fabricant, serait "Quels est le meilleur moyen de fabriquer les corbeilles pour un assemblage plus facile en grandes quantités ?", question qui a été par la suite subdivisée pour donner les questions élémentaires suivantes :

- "Quels sont les exigences du consommateur ?"
- "Quelles sont les alternative d'assemblage des corbeilles ?"
- "Quels autres procédés d'assemblage pourraient etre utilisés ?"
- "Quels en sont les propriétés et les couts ?"
- "Où peut-on les obtenir ?"

Il faut noter qu'en reformulant le problème de cette façon, le vulgarisateur s'est procuré de meilleurs moyens d'élaborer une réponse utile.

3. Quelle est la valeur potentielle de cette information ? Le vulgarisateur devra faire une estimation approximative de la valeur potentielle de l'information pour l'utilisateur avant de décider des efforts à consentir à la recherche d'une réponse. Si l'utilisateur ne peut pas appliquer la réponse pour une raison quelconque, cette information n'a aucune valeur quels que soient les efforts consentis pour l'obtenir.

En fait, la valeur d'une information n'a rien à voir avec le niveau d'efforts nécessaire pour l'obtenir. Cependant, l'efficacité d'un service d'information est mesurée par rapport aux bénéfices obtenus pour les couts consentis. La leçon à en tirer pour le vulgarisateur est qu'il doit s'efforcer de fournir une information technique là où existe une grande probabilité de résultats positifs plutôt que de s'engager dans des questions complexes mais tout à fait théoriques.

4. Quelles démarches ont été entreprises jusqu'ici ? Au cours d'une enquête technique, on doit toujours demander à l'utilisateur quelles démarches techniques, il a entreprises jusque là pour trouver une réponse. Cela a un objectif triple : a) éliminer la duplication couteuse d'efforts ; b) déterminer le niveau d'importance que l'utilisateur lui-même attribue à la question et c) déterminer combien il a été difficile d'obtenir l'information recherchée.

5. Que faut-il faire pour répondre à la question ? Une question n'a de sens que s'il devient possible de déterminer ce qu'il y a lieu de faire pour y répondre. Par exemple, prenons la question : "Comment arriver à rendre le Rockwell C50 dur comme l'acier ?" Pour trouver une réponse, il faudrait passer en revue les propriétés de différents aciers et recommander un type d'acier et une méthode de traitement par la chaleur appropriés.

La question : "Quel est le meilleur site pour l'emplacement d'une nouvelle usine ?" donne un autre exemple. Si une raison inavouée limite le choix à seulement quelques sites, alors la question a un sens. Chacune des possibilités peut être évaluée. Mais si le site peut être n'importe où dans le monde, un nombre infini de sites pourraient être choisis et il serait nécessaire de comparer tous les sites entre eux. Même un ordinateur ne pourrait garantir le meilleur choix possible en raison du fait que la comparaison de tous les facteurs pour un nombre infini de sites représenterait en lui-même une tâche impossible. Dans ces conditions, la question telle qu'elle est formulée est dépourvue de sens.

Une fois qu'on aura analysé l'information requise de cette façon, en tenant compte de ce qu'elle a besoin, de ses objectifs, de la valeur potentielle de l'information, des démarches entreprises jusque là et de ce qu'il y a lieu de faire pour trouver une réponse, il sera possible d'énoncer le problème de façon claire et précise.

Par exemple, il serait irréaliste de se baser sur "tout ce que le vulgarisateur peut trouver en matière d'automatisation", car il existe une quantité incalculable d'informations sur un domaine d'une telle ampleur -dont la plupart ne lui seraient guère utiles. Par contre, le vulgarisateur peut essayer d'isoler les besoins réels en information, en formulant des questions telles que : "Quel équipement automatique pourrait-on utiliser pour la fabrication de ces pièces plastiques ?" ou "Quels procédés de manipulation sont les mieux adaptés pour ces composants ?" Une fois qu'il aura limité le domaine de sa recherche, il peut le maintenir limité et spécifique.

Un exemplaire des formulaires d'Analyse de Demande, conçu pour aider le vulgarisateur dans la définition précise d'un besoin en information technique est donné comme exemple dans l'illustration 8.6.

FORMULAIRE D'ANALYSE DE DEMANDE

Nom de l'Entreprise

Adresse Nombre d'employés

Secteur Industriel

Sujet de l'Enquete

.....

.....

Qui en a besoin ? Poste occupé, Niveau d'éducation ?

Quel est son objectif ? Pourquoi ?

Quelle est la valeur potentielle de l'Information ?

Quelle sont les démarches entreprises jusque là ?

Que faut-il faire pour trouver une réponse à la question ?

Vulgarisateur Date

4.3. Sources d'informations techniques

Les sources d'informations techniques et semi-techniques sont nombreuses et variées. Les sources les plus importantes ainsi que les catégories d'informations qu'elles fournissent sont discutées ci-dessous :

1. Livres techniques - Les livres techniques, y compris les manuels et les textes sont des sources décrivant les propriétés des matériaux, les méthodes et procédés de production, la description des procédés, les formules etc... Certaines industries sont mieux servies par des livres techniques de haute qualité que d'autres. Par exemple, l'industrie métallurgique est de loin mieux documentée que l'industrie du vêtement;

2. Périodiques - Les revues techniques et commerciales publient en général des informations sur les fournisseurs, les concurrents, les équipements, les programmes gouvernementaux, les nouvelles tendances et les progrès économiques. Les publicités et annonces sont virtuellement aussi riches en informations que les articles. Certains magazines publient des éditions annuelles ou encyclopédies (par exemple "Plastiques Modernes", "Emballages Modernes") qui sont de véritables mines d'or d'informations, contenant des guides pour l'acheteur, des détails sur les procédés de production et les propriétés techniques des matériaux.

3. Normes et spécifications - Elles représentent des sources importantes d'information sur la conception des produits et le fonctionnement des systèmes de production. Elles peuvent être obligatoires ou consultatives, et elles peuvent avoir une portée internationale ou nationale, être de niveau industriel ou relever d'une seule société.

4. Associations commerciales et foires commerciales - Elles représentent d'excellentes sources d'informations en ce qui concerne les nouveaux produits, les nouveaux équipements et les nouvelles tendances de l'industrie.

5. Catalogues des fournisseurs - Les catalogues contiennent souvent des informations détaillées sur la performance requise pour le choix d'outillage, d'équipements et de fournitures.

6. Experts connaisseurs - Les collègues spécialistes, les professeurs d'Université, les ingénieurs consultants, les représentants techniques, entre autres, peuvent tous représenter de bonnes sources de conseil et d'assistance dans la solution des problèmes difficiles ou dans l'orientation vers les sources de solution.

7. Laboratoires de Recherche et d'Expérimentation - Ces institutions peuvent très souvent, si elles ne détiennent pas déjà la réponse, trouver une solution à un problème technique particulier.

8. Brevets - Les brevets peuvent être une source d'informations et d'idées.

9. Manuels d'instruction - Ces manuels décrivent les procédures appropriées de fonctionnement, dépannage et réparation d'équipements spécifiques. Ils sont en général fournis à l'achat des équipements et doivent être les premiers documents à consulter en cas de problèmes de fonctionnement. Dans un Laboratoire Technique, l'enseigne au dessus d'une pièce d'équipement sophistiqué se lit "quand il n'y a de solution nulle part ailleurs, consultez la brochure !";

4.4. Harmoniser les besoins et les sources

Si le besoin en informations techniques a été bien traduit en questions élémentaires, comme montré auparavant, alors la recherche de réponses sera largement simplifiée.

Pour la question de savoir où obtenir un service ou un produit, il faut se référer aux catalogues des fournisseurs, magazines commerciaux, répertoires téléphoniques classés, foires commerciales et guides de l'acheteur.

Les détails des spécifications ou exigences sont souvent couverts dans les normes publiées.

Pour ce qui est des propriétés, applications et procédés, il faudrait consulter les livres et périodiques techniques appropriés.

La correction d'une erreur représente le type de besoin en information technique le plus difficile, car dans ce cas, il faut plus que des données ou des faits directs, car dans ce cas, il faut aussi chercher des variations possibles dans le processus. Si le problème particulier et sa solution ne sont pas traités dans un manuel d'instructions approprié, une enquête sur le terrain sera nécessaire, et il faudra peut être recourir aux conseils d'un expert technique.

Par exemple, un vulgarisateur avait été sollicité pour la solution d'un problème relatif à un équipement de peinture électro-statique qui ne fonctionnait pas comme prévu, bien qu'à l'origine il fonctionnait parfaitement au moment de l'achat. En faisant un tour aux ateliers, il trouva un manuel d'instructions couvert de poussière, non utilisé. Il remarqua par la suite que les joints étaient recouverts d'une couche épaisse de peinture, bien que le manuel spécifiait qu'ils devaient être nettoyés tous les jours pour garantir un bon contact électrique. Il recommanda l'application de cette instruction et le problème fut résolu.

4.5. Stratégie de recherche de l'information

La première étape est de collecter l'information à partir de sources à la portée immédiate du vulgarisateur. Celles-ci peuvent comprendre :

- les livres et documents dans sa collection personnelle ou dans la bibliothèque de son institution ;
- ses fiches de référence rapide, s'il en a ;
- le téléphone ;
- ses collègues vulgarisateurs ;
- les experts connus.

Les fiches de référence rapide bien tenues peuvent représenter une mine inestimable d'informations à portée immédiate. Il serait bon pour le vulgarisateur de garder à portée de la main une paire de ciseaux ou une règle lorsqu'il lit des journaux pour pouvoir découper ou souligner pour les recopier plus tard les articles et passages intéressants. De les classer par sujet. Par exemple, il peut tenir des fiches de référence rapide sur les techniques de sondage, de peinture, le contrôle de la qualité et autres sujets communs.

Les autres sources qui devraient être gardées à portée de la main comprennent les manuels, encyclopédies, répertoires téléphoniques, annuaires et almanachs.

Si ces sources ne donnent pas les résultats escomptés, le vulgarisateur devra aller plus loin encore. Il peut contacter des Universités, des agences gouvernementales, des institutions de recherche publiques et privées, d'autres bibliothèques, etc...

S'il doit faire une recherche au niveau d'une bibliothèque, il doit s'y attaquer de façon systématique pour être sûr d'utiliser son temps de façon rentable.

Il peut essayer d'abord de consulter l'index pour voir quels livres sont disponibles immédiatement. Il peut vérifier les références tels que celles fournies par les entreprises sur les encyclopédies générales. Il peut aussi consulter les manuels de référence sur les domaines particuliers pour plus d'articles spécialisés.

Pour réduire le temps de recherche au minimum, il doit apprendre à examiner rapidement les tables des matières, les préfaces, index et titres de chapitres. Il saura alors comment parcourir rapidement une page ou deux, ou un chapitre pour voir si oui ou non l'article ou le livre vaut qu'il y consacre son temps. Il peut aussi consulter les bibliographies à la fin de chaque article ou chapitre comme source éventuelle d'informations supplémentaires.

Il devra ouvrir un dossier sur les références des informations, dans quel livre il les a trouvées, l'auteur, l'éditeur, le numéro de la page. Cela peut lui faire économiser beaucoup de temps au cas où il devrait vérifier ou détailler l'information plus tard. Si certaines revues commerciales semblent présenter des articles traitant de son problème, mais pas de façon très directe, il devra écrire au rédacteur en chef qui pourrait l'aider ou l'orienter vers une autorité qui pourrait l'aider.

Si l'information requise ne peut pas être trouvée par le biais des ressources locales et nationales citées ci-dessus, en dernier recours, il peut se tourner vers les sources d'informations internationales.

4.6. Savoir quand s'arrêter

La recherche d'informations a été dénommée "la frontière sans fin". Une fois que le vulgarisateur a consulté les sources d'information internes, locales, nationales et internationales, il se rend compte qu'il a déclenché une réaction en chaîne de la recherche.

La question est de savoir maintenant comment tout arrêter. De même qu'il est important d'aller assez loin pour obtenir un contour global de la situation, il est tout aussi important de savoir quand arrêter les recherches.

Étant donné que les recherches d'informations sont différentes les unes des autres, le seul conseil général à donner au vulgarisateur est le suivant : à chaque fois qu'il dispose d'une réponse inadéquate à la question ou au problème, renforcée par une recherche supplémentaire, il doit s'arrêter et appliquer l'information dont il dispose.

5. SERVICES D'INFORMATIONS TECHNIQUES

5.1. La nécessité

Comme déjà énoncé dans le paragraphe 1.2. du présent chapitre, la technologie joue un rôle prépondérant dans le progrès industriel et l'information technique est un élément-clé de la technologie. Ainsi les petites entreprises ont besoin de l'information technique pour survivre et se développer.

5.2. Caractéristiques essentielles

Un service d'informations pour les petites entreprises (en comparaison à un service d'informations pour les chercheurs) a besoin de présenter plusieurs caractéristiques essentielles afin de pouvoir satisfaire de façon adéquate les besoins de la clientèle.

Le service doit être basé sur les contacts personnels. De par sa propre observation, le vulgarisateur peut aider à l'identification des besoins en information et veiller à ce que les questions soient formulées de façon adéquate. D'autre part, les chefs d'entreprise sont habitués à recevoir leurs informations de façon verbale plutôt que par la lecture de rapports.

Une réponse rapide est absolument nécessaire. La plupart des problèmes des petites entreprises sont urgents et ne peuvent pas attendre les débouchés d'une recherche trop longue. Le vulgarisateur doit avoir facilement accès aux documents standards et fiches de référence rapide qui contiennent des articles et informations appropriés sur les problèmes communs les plus fréquents.

Les faits et données ne donnent pas en général à eux seuls une réponse complète à un besoin en informations techniques. Ils doivent être complétés par des conseils d'expert sur la façon de les appliquer à une situation donnée. Les vulgarisateurs doivent donc se familiariser aux problèmes affectant l'industrie. Chose plus importante encore, ils ont besoin d'obtenir un jugement informé sur une variété de sujets par le biais d'un réseau de contact à la fois au niveau et à l'extérieur de leur propre institution.

5.3. Services fournis

Les services les plus importants à fournir aux PME comme partie de l'activité d'information technique sont décrits ci-dessous :

1. Question et réponse : le service essentiel doit être un service de "Questions et Réponses" conçu pour trouver des réponses appropriées à des problèmes spécifiques. Ce service doit rechercher de façon active les besoins en informations plutôt que d'attendre passivement que des questions lui soient adressées.
2. Information courante : l'information courante passe en revue et collecte les articles et informations pertinentes pouvant satisfaire les besoins des petites entreprises et les regroupe par sujet ou application dans le secteur industriel. Des listes sont préparées et distribuées aux utilisateurs potentiels prennent ainsi connaissance de la disponibilité d'une telle

information. Ces listes peuvent inclure les guides de référence industriels énumérant textes, journaux ou centres d'expertises importants traitant du secteur industriel, tels que les fonderies ou des processus industriels tels que la peinture.

Les chefs d'entreprise doivent être encouragés à s'aider eux-mêmes en élaborant leur propre source d'information technique au niveau de leur entreprise sur la base de ces listes. Un système de Diffusion Sélective de l'Information (SDI) peut être établi comme partie du service d'information courante pour orienter l'information vers les utilisateurs les plus probables.

3. Bibliothèque : La bibliothèque fournit le soutien central pour les activités d'informations techniques. La bibliothèque n'a pas besoin d'être vaste, mais elle devrait contenir des textes de base, journaux, normes, catalogues, etc..., qui traitent du secteur industriel à servir.

5.4. Rôle du vulgarisateur

Comme indiqué ci-dessus, les vulgarisateurs peuvent jouer un rôle important dans la prestation de services d'informations techniques aux petites entreprises en servant de liaison entre celles-ci et les nombreuses sources d'informations disponibles. En outre, ils doivent s'assurer dès le début que chaque entreprise avec qui ils traitent possède le savoir-faire technique nécessaire à la production de biens acceptables; autrement toute assistance qu'il fournirait en matière de commercialisation, gestion ou finances serait un effort perdu.

Références

1. Technonet Asia. A Guide to Setting Up a Technical Information Service Unit. Singapore.
2. Dyke, Ficeman. How to Manage and Use Technical Information. Industrial Education Institute, Chicago, USA.

CHAPITRE 9 : EVALUATION DES PROGRAMMES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

RESUME

1. LE CONCEPT D'EVALUATION
 2. RAISON D'ETRE DE L'EVALUATION DES PROGRAMMES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE
 3. PROCESSUS D'EVALUATION
 4. METHODES D'EVALUATION DE LA VULGARISATION INDUSTRIELLE
 - 4.1. Attaquer des problèmes liés à l'évaluation
 - 4.2. Définir les fonctions de l'évaluation
 - 4.3. Collecte de données
 - 4.4. Traitement de données
 - 4.5. Analyse de données
 - 4.6. Utilisation des résultats de l'évaluation
-
- Annexe 1 Formulaire d'enquete sur les clients (clients assistés)
- Annexe 2 Formulaire d'enquete sur les clients (clients non assistés)

CHAPITRE 9 : EVALUATION DES PROGRAMMES DE

VULGARISATION INDUSTRIELLE

RESUME

Le chapitre définit ce qu'est une évaluation et la différencie du contrôle et de l'estimation des performances. Il donne la raison d'être de l'évaluation des programmes de vulgarisation, de même qu'il suggère un cadre acceptable d'évaluation des initiatives de vulgarisation. Enfin, il met en lumière et énumère les étapes dans la conduite de l'évaluation d'un programme de vulgarisation.

1. LE CONCEPT D'EVALUATION

Malgré l'accord général sur le but de l'évaluation -améliorer l'efficacité et le rendement des activités présentes et futures- d'accords ne sont toujours pas d'accord sur ce qu'est l'évaluation. Pour certains, l'évaluation consiste à détailler ce qui s'est passé au niveau d'un programme. Pour d'autres, l'évaluation consiste soit en (a) l'estimation des résultats par rapport aux objectifs, (b) l'analyse des justifications des résultats ou (c) l'identification de ce qui a été fait et ce qui reste à faire, etc... Souvent les profanes confondent l'évaluation avec la vérification ou le contrôle.

La vérification évalue les programmes en terme de conformité ou non-conformité avec des procédures de contrôle de gestion pré-établis. Alors qu'elle dévoile les défauts de performance dans la mise en oeuvre, la vérification ne définit pas les objectifs, approches, choix des bénéficiaires, etc... d'un programme. D'autre part, le contrôle couvre la fourniture, et utilisation au jour le jour des intrants d'un programme, la production de résultats et la génération de performances. L'évaluation représente plus que la vérification et le contrôle, étant donné qu'elle examine la pertinence des objectifs, intrants, moyens de mise en oeuvre, performance, cibles etc... d'un programme, et résulte souvent sur une modification de programme. Cependant les résultats de la vérification et du contrôle simplifient énormément l'activité d'évaluation.

2. RAISON D'ETRE DE L'EVALUATION DES PROGRAMMES DE VULGARISATION INDUSTRIELLE

Etant donné que l'évaluation boucle le cycle de programmation, organisation, exécution et contrôle de la gestion d'un programme de vulgarisation industrielle, elle aide les directeurs de programmes de vulgarisation à : (a) harmoniser les objectifs, missions et évolutions d'un programme ; (b) vérifier la continuité ou le ralentissement de toutes ou certaines des activités ; (c) améliorer les pratiques et procédures ; (d) ajouter ou abandonner quelques approches, techniques et équipements ; (e) reproduire des activités similaires ailleurs ; (f) redistribuer les ressources limitées parmi les activités compétitives ; (g) accepter ou rejeter l'évolution d'un programme ; (h) prendre des mesures afin d'améliorer la planification et la mise en oeuvre des capacités ; et (j) évaluer l'impact des programmes sur les bénéficiaires cibles.

3. LE PROCESSUS D'EVALUATION

En tant que programme, la vulgarisation industrielle comprend des intrants, un processus de transformation, des résultats, effets et conditions, qui sont, en résumé :

1. Intrants : Ce qui va dans le programme de vulgarisation. Normalement évalués à la fois en termes qualificatifs et financiers par exemple, catégorie et coût du personnel, de l'équipement, des ressources de l'information etc., les intrants orientent le programme vers sa mission.
2. Processus de transformation : Les programmes de vulgarisation transforment les intrants pour donner des résultats conformes à leur mission par le biais d'une série de décisions. La participation de l'entreprise dans la définition des priorités de la vulgarisation industrielle et l'allocation des ressources se fait au niveau de la transformation.
3. Résultats : Ce qui résulte du programme de vulgarisation. Etant le centre d'intérêt commun à la plupart des activités d'évaluation, les résultats traitent de questions telles que "Combien de contacts ont été établis dans le cadre de la vulgarisation ?" "Combien de petites entreprises ont été réellement financées par des banques de développement ?" et autres questions du même genre. Les résultats se concentrent sur les activités qui affectent, changent, accroissent ou décroissent, etc... la position des bénéficiaires cibles.
4. Effets : Les effets concernent essentiellement les changements qui interviennent chez les bénéficiaires ou autres groupes non concernés par les résultats du programme de vulgarisation. Les résultats et les effets sont différents en ce sens que les résultats décrivent les performances du programme et les effets portent sur le niveau de performance du programme.
5. Conditions : Elles établissent les clauses conditionnelles dans les activités d'évaluation en posant la question suivante "Sous quelles conditions externes et internes peut fonctionner le programme de vulgarisation pour garantir son succès ou son efficacité ?".

4. METHODES D'EVALUATION DE LA VULGARISATION INDUSTRIELLE

Dans le cadre de la vulgarisation industrielle, l'évaluation doit s'attaquer à la question de la possibilité de généralisation, c'est-à-dire "qu'étant donné les intrants du programme de vulgarisation industrielle ; $I_1, I_2, I_3, \dots, I_n$, fonctionnant sous les conditions ; $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ et utilisant les processus de transformations prescrits ; $P_1, P_2, P_3, \dots, P_n$; les résultats ; $O_1, O_2, O_3, \dots, O_n$ et effets suivants, $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$ sur les entreprises bénéficiaires ; $B_1, B_2, B_3, \dots, B_n$ sont très possibles".

Il y a six étapes dans l'évaluation des programmes de vulgarisation, notamment : (a) attaquer les problèmes liés à l'évaluation ; (b) définir les fonctions de l'évaluation, (c) collecter les données, (d) traiter les données, (e) analyser les données, (f) utiliser les résultats de l'évaluation.

4.1. Attaquer les problèmes liés à l'évaluation

Au début, la gestion du programme de vulgarisation industrielle doit définir les problèmes que l'activité d'évaluation aura à traiter. Un échantillon de ces problèmes s'établit comme suit :

- a) Quels sont les bénéficiaires-cibles ? Cela définit la véritable clientèle-cible de la vulgarisation industrielle, c'est-à-dire, leurs caractéristiques de fonctionnement, leur emplacement, le niveau d'emploi, le niveau de capitaux, etc.. Une restructuration de cette question donne les questions suivantes : "Qui devrait en bénéficier alors ?" ou "Qui ne devrait pas en bénéficier alors?".
- b) Quelle est l'objectif réel de la vulgarisation industrielle ? Les objectifs de la vulgarisation industrielle sont en général définis en termes vagues, imprécis et souvent irréalistes, tels que "développer une entreprise dans une région donnée, "catalyser le développement régional," maximiser la génération d'emplois", etc.. Bien que sonnant juste à l'oreille, ces définitions cachent une certaine divergence quand on les étudie avec plus d'attention. Pour ce qui est de l'évaluation, les objectifs doivent être définies en termes de comportement, c'est-à-dire que quelque chose doit se passer chez les bénéficiaires à la suite de la vulgarisation industrielle. Par exemple, "après deux années de services de vulgarisation, 25 petites entreprises relativement en progrès devraient avoir établi un système approprié de comptabilité", ou "après 15 réunions avec l'association locale des petites entreprises spécialisées dans le mobilier, celle-ci devrait initier un projet conjoint de commercialisation".
- c) Quels sont les objectifs à court et long terme du programme de vulgarisation ? Cette question est évasive. Certains disent que favoriser le développement de l'esprit d'entreprise au niveau des petites entreprises par le biais de la vulgarisation industrielle représente l'objectif à long terme. Mais évoluant sous la pression d'obtenir des résultats immédiats, beaucoup de directeurs de programmes de vulgarisation ne peuvent pas attendre que les effets à long terme deviennent manifestes. Pour simplifier les choses, il faut laisser les vulgarisateurs, qui sont appelés à utiliser en fin de compte les résultats de l'évaluation, s'occuper de la classification des objectifs.
- d) Quels sont les critères de succès ? Après la détermination des objectifs, il faudra formuler des mesures, c'est-à-dire "qu'est-ce qui représente une réalisation satisfaisante des objectifs ?". A supposer qu'un programme de vulgarisation ait assisté 160 petites entreprises dans l'année, cela

représente-t-il un record satisfaisant ? Sans mesures, les résultats de l'évaluation sont interprétés de façon subjective. Ils sont exemplifiés par des déclarations telles que "un petit changement est meilleur que pas de changement de tout", ou pire "l'absence de changement est meilleure que la régression".

- e) Quelles sont les conséquences imprévues ? En accomplissant les missions de vulgarisation industrielle, certaines conséquences inattendues apparaissent. Bien que rarement, il arrive qu'un programme de vulgarisation aggrave plutôt qu'il ne soulage les problèmes réels auxquels il s'attaque. Un programme de vulgarisation industrielle peut s'accompagner par exemple d'un crédit contrôlé pour financer les petites entreprises en mauvaise posture, et déboucher sur un plus grand endettement des petites entreprises.

4.2. Définir les fonctions de l'évaluation

Cela se rapporte à l'administration et la gestion de l'activité d'évaluation : ce qui consiste à définir les activités à entreprendre, qui les exécutera, quand elles seront exécutées, comment, etc... En outre, cela peut servir à la clarification du sens des questions suivantes : (a) Pourquoi une évaluation ? (b) qu'y a-t-il à savoir ? (c) qui veut le savoir, (d) comment l'évaluation sera-t-elle effectuée (évaluation externe contre évaluation interne) ? (e) quelle méthode d'évaluation sera utilisée ? et (f) quand l'évaluation devra-t-elle être effectuée ?

Enfin, cette étape garantit que le résultat de l'évaluation sera : (a) objectif - il minimisera la subjectivité et les penchants personnels, (b) opportun - disponible au moment nécessaire, (c) applicable - il contiendra des conclusions et recommandations utiles, (d) communicable - "traduisible" dans la langue des utilisateurs et (e) valable - adhèrera aux principes et pratiques reconnus garantissant la fiabilité des données.

4.3. Collecte des données

Grace à l'utilisation de techniques de recherche variées, les données d'évaluation sont collectées à partir de différentes sources, parmi lesquelles : les interviews, questionnaires, observations, notations (par les pairs, le personnel, les experts entre autres), test psychométriques, (pour les attitudes, les valeurs, la personnalité, les normes de préférence, les croyances, etc...) documents institutionnels, statistiques gouvernementales, les tests de rétention d'informations, tests de projets (tels que les tests de perception thématique dans la formation sur le renforcement de l'esprit de réalisation) - tests de situation (présentant aux répondants des situations de la vie réelle simulées), agendas, preuves physiques, documents financiers, témoignages et dossiers (procès verbaux de réunions, passages de journaux etc...)

En évaluant les programmes de vulgarisation il s'avère presque impossible de négliger les instruments de collecte des données sondant les attitudes, les valeurs, le savoir et le comportement. Un programme de vulgarisation, par exemple, dote les petites industrielles importantes de capacités et connaissances en gestion, et de valeurs industrielles. Pour

collecter des données sur son impact, on peut utiliser des tests, des interviews et des questionnaires, par exemple, des "rapports personnels" de groupes affectés, tels que les clients assistés, les vulgarisateurs, les agents financiers des petites entreprises, les agents d'informations des petites entreprises, entre autres. Les changements de comportement peuvent aussi être observés ou ressentis, (ex : la volonté d'initier des changements, ouverture à la discussion de problèmes etc.). Jusqu'à un certain point, les dossiers financiers aussi reflètent un changement de comportement.

Le jugement sur les changements de comportement peut aussi être adopté à condition que les recherches soient effectuées par des étrangers plutôt que par des vulgarisateurs.

Une approche commune de collecte de données pour une évaluation est l'enquête sur les clients de la vulgarisation industrielle assistés ou non-assistés. Un exemple avait été suggéré par la Fondation pour le Développement Economique (FDE) pour les Centres d'Assistance aux Petites Entreprises des Philippines (CAPE), sous la forme d'un programme de vulgarisation industrielle du gouvernement sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Les instruments utilisés dans l'enquête sont cités dans les Annexes 1 et 2. L'approche de la FDE qui se concentre sur l'impact du programme de vulgarisation a classé les répondants sélectionnés au hasard selon leur environnement (rural ou urbain), leur taille (petite ou moyenne), le type d'industrie (vêtement, mobilier, métallurgie, etc.). Des tailles-échantillons furent établies au niveau national et régional grâce à l'utilisation "des méthodes d'échantillonnage orienté".

4.4. Traitement des données

Le traitement des données commence avec l'identification des indicateurs pertinents basée sur les problèmes de l'évaluation et les instruments de collecte des données. Les indicateurs sont des facteurs qui entraînent le changement -directement ou indirectement-, au niveau des variables examinées. Etant donné que les indicateurs se pretent à la qualification simple, ils mesurent certaines caractéristiques des programmes de vulgarisation. Pour mesurer la performance, par exemple, l'indicateur simple "nombre de contacts en vulgarisation établis" est comparé avec "le nombre de contacts établis l'année dernière". Pour mesurer l'efficacité, les évaluateurs comparent ce qui s'est réellement passé, par exemple "les ventes ont augmenté de 10 pour cent" avec ce à quoi l'on s'attendait, par exemple, "les ventes augmenteront de 30 pour cent l'année prochaine". Pour mesurer le rendement, le coût par unité de profit peut être quantifié et comparé avec les performances antérieures.

Malgré leur popularité, les indicateurs peuvent présenter des avantages et des inconvénients. Ils peuvent en effet : (a) établir le changement qui s'est opéré y compris ses caractéristiques, son orientation et son rythme, (b) comparer les changements réels avec ce qui était prévu, (c) évaluer l'impact du changement sur les objectifs plus importants, (d) comparer la performance du programme avec celle des autres programmes et (e) étudier les rapports apports-résultats et coût-bénéfice. Malgré ces avantages, ils comportent quelques inconvénients lorsqu'ils sont appliqués de façon inappropriée, car ils peuvent : (a) imposer l'établissement de plus de cibles précises que nécessaires et (b) exiger des évaluations quantitatives alors que les programmes de vulgarisation sont plus

concernés par les améliorations qualitatives des connaissances, capacités, attitudes, etc... des bénéficiaires cibles.

Dans l'exemple de la FDE, six (6) macro-indicateurs étaient examinés pour les clients assistés et trois (3) pour les non-assistés. Pour les clients assistés, les indicateurs suivants ont été analysés : (a) performance du client, (b) emploi du client, (c) situation géographique du client, (d) services fournis, (e) impact des services de vulgarisation sur les clients assistés, et (f) autres besoins des clients.

Pour les clients non-assistés, la FDE a considéré : (a) le profil du client potentiel, (b) la performance, et (c) la connaissance des clients potentiels des services de vulgarisation. L'organigramme du traitement des données est montré dans le Tableau 9.1. ci-dessous.

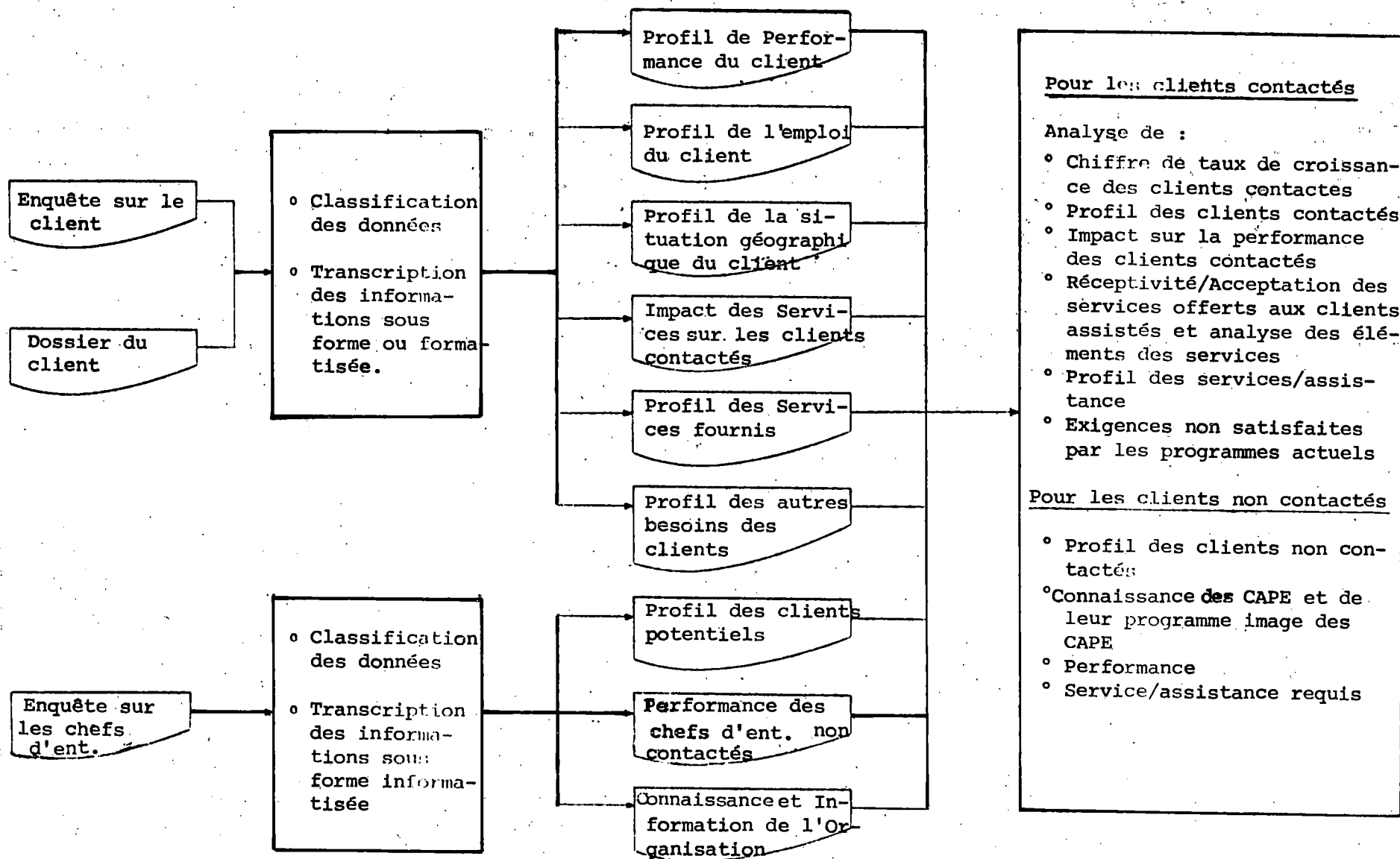


Tableau 9.1. : Organigramme de traitement de données de la FDE

4.5. Analyse des données

A partir des données de l'évaluation collectées, chaque indicateur devrait être analysé pour : (a) le taux de changement, (b) l'orientation du changement, (c) la nature du changement, et (d) le niveau de changement, sur la base de questions suivantes : (a) l'objectif de la vulgarisation (ou la cible intermédiaire) a-t-elle été atteint ?, (b) le programme de vulgarisation a-t-il eu un impact significatif sur les objectifs de développement les plus importants ? (c) le programme de vulgarisation justifie-t-il le coût et les efforts consentis ?, (d) quelles leçons peut-on en tirer ?, et (e) quels ont été les facteurs déterminants au niveau des résultats ?

Pour évaluer l'efficacité d'un programme de vulgarisation, on analyse les indicateurs de coûts et bénéfices. Supposons qu'un programme de vulgarisation avait pour objectif la formation de 100 chefs d'entreprise par an. Après un an, seuls 70 chefs d'entreprise avaient reçu la formation, à un coût de 35.000 Dollars EU (à l'exclusion des dépenses d'établissement). Pour simplifier les choses, l'efficacité du programme est estimée à 70 pour cent et le coût par stagiaire à 500 Dollars EU. Le programme est-il rentable ? Pour conclure, il faut obtenir le coût par stagiaire d'un cours comparable, par exemple un cours de gestion des entreprises. Si le coût par stagiaire pour cette formation revient à 450 Dollars EU seulement par stagiaire, alors la formation du programme de vulgarisation est trop coûteuse et pas rentable.

Dans l'exemple de la FDE, l'analyse a été centrée sur : (a) la portée de la vulgarisation, (b) l'impact de la vulgarisation et (c) la perception des clients non-assistés du programme de vulgarisation.

La portée de la vulgarisation évaluant jusqu'à quelle mesure les clients assistés ont été servis par le programme. Elle tenait d'abord compte de leur population, les taux de croissance et de la proportion de petites entreprises par rapport aux moyennes. La portée de la vulgarisation a aussi été calculée en fonction de la pénétration géographique des services de vulgarisation. Enfin, elle classait les clients assistés selon leur activité et les services de vulgarisation spécifiques qu'ils ont reçus.

L'impact de la vulgarisation déterminait les effets du programme sur les clients assistés. Il a d'abord été évalué par rapport aux performances des clients assistés, en termes de ventes totales, capitaux totaux, bénéfices totaux, et emploi total. Par la suite, en utilisant le barème "faible", "modéré", "fort", les clients ont été amenés à évaluer l'influence des services de vulgarisation sur leurs activités. Et les effets de la vulgarisation sur les performances de clients indiquées par la croissance de l'entreprise, la rentabilité, l'amélioration des capacités de gestion et le développement des relations d'affaires ont été examinés.

La perception par les clients non-assistés du programme de vulgarisation permettrait de mesurer la connaissance et l'impression des clients non-assistés du service de vulgarisation. Ensuite, elle permettrait de classer les clients non-assistés selon leur emplacement et la taille de leur entreprise. Enfin, elle servait à définir les canaux ayant rendu la prise de connaissance possible.

4.6. Utilisation des résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés dans quatre domaines essentiels : (a) gestion, (b) modification des programmes/politiques, (c) création d'options, (d) archives.

Pour la gestion, les résultats de l'évaluation sont utiles si le programme de vulgarisation veut continuer ou arrêter une activité en cours. Les résultats de l'évaluation sont surtout pertinents dans les domaines où la gestion du programme exerce un contrôle direct et une responsabilité. De cette façon, les résultats de l'évaluation fournissent "un avertissement anticipé" pour les décisions qui pourraient s'avérer inadéquates, les décisions qu'il faudrait prendre et les décisions qui donneraient plus de résultats positifs que prévu.

L'utilisation des résultats de l'évaluation pour une modification du programme requiert la redéfinition des activités actuelles. La redéfinition se concentre sur la façon dont ces activités ont été exécutées et pas nécessairement sur les objectifs qui ont initié les activités. Dans la modification de la politique, les résultats de l'évaluation soumettent les objectifs à une réinterprétation, c'est-à-dire qu'ils font subir aux objectifs du programme quelques alternatives et réajustements. Ce qui avait été au début une série d'objectifs ambigus et vagues se transforme positivement en directives plus applicables et plus opérationnelles.

En ce qui concerne la création de nouvelles options, les résultats de l'évaluation de la vulgarisation permettent d'élaborer de nouveaux objectifs et activités. De plus, les résultats de l'évaluation préparent le terrain pour les changements fondamentaux dans les activités existantes.

Les archives, dernière utilisation des résultats de la vulgarisation, couvrent deux aspects : la conformation et le modelage. La conformation se rapporte au fait que l'activité d'évaluation est un élément obligatoire du cycle de gestion du programme de vulgarisation. En ce qui concerne le modelage, les résultats de l'évaluation sont supposés ne pas contribuer aux prises de décisions pour le programme, mais permettent plutôt une plus grande compréhension de la façon dont s'opère le développement économique. Ainsi, les résultats de l'évaluation contribuent aux objectifs académiques et théoriques.

Références

1. Canela, Eduardo Q. Assessing Small Industry Extension Programs. The East-West Center Technology e Development Institute, Honolulu, Hawai, USA, October 1976.
2. Economic Development Foundation. Manuel for Evaluating SMI Extension Service Programs. Technonet Asia, Singapore, March 1982.
3. Koppel, Bruce. The Evaluation Factor : A Handbook to Remind Program Evaluators of the complexity of Their Tasks. The East-West Center Technology e Development Institute, Honolulu, Hawai, USA, September 1976.
4. US Agency for International Development. Evaluation Handbook. US AID Publication, Washington DC, USA, May 1974.
5. Weiss, Carol. Evaluation Research : Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1972.

FORMULAIRE D'ENQUETE SUR LES CLIENTS
(Clients assistés)

Nom de l'Entreprise

Adresse

.....

Emplacement : Rural () Urbain ()

Taille : Petite () Moyenne ()

Date

Répondant

Poste Occupé

Bonjour -(Bonsoir). Je travaille au Ministère du Commerce et de l'Industrie, où nous menons actuellement une enquête pour pouvoir vous offrir de meilleurs services. Les résultats de l'enquête seront utilisés pour mettre à jour nos informations sur les clients à qui nous avons offert nos services, et à évaluer les effets que nos programmes ont produit chez nos clients, comme vous par exemple :

I. PROFIL DE L'ENTREPRISE

1. Propriété

Propriété unique () Association () Société enregistrée

2. Propriétaires/Actionnaires

.....
.....
.....

3. Nature de l'entreprise

4. Date de création Directeur

5. Principaux produits
.....
.....

II. RAPPORTS INSTITUTIONNELS

Les questions suivantes portent sur vos rapports avec nous en tant que client et sur les formes d'assistance que vous avez reçues de notre part.

1. Tout d'abord, comment vous avez connu notre organisation ?
a) Par contact d'un vulgarisateur ()
b) Par le biais d'une association industrielle ()
c) Par le biais de la Banque ()
d) Par le biais de collègues ou d'Entreprises ()
e) Autres () Spécifiez

2. Quand avez-vous entendu parler des services de l'organisation pour la première fois ?
.....
.....

3. Etes-vous membre d'une association industrielle ? () Oui () Non
Si oui, poursuivez avec la question 4.

4. Avez-vous reçu une assistance quelconque de l'organisation par le biais de cette association ? () Oui () Non

Si non, poursuivez avec la question 5

Si oui, a) Quelle était la nature de l'assistance ?

(Vous pouvez donner plusieurs réponses)

- Services consultatifs ()
- Etude de faisabilité de projet ()
- Formation ()
- Services d'Informations ()
- De quelle façon l'assistance a-t-elle affecté votre entreprise ?
(décrivez les avantages ou inconvénients engendrés pour votre
entreprise)
.....
.....

5. Quelle forme d'assistance directe avez-vous reçue de notre part ?
(vous pouvez donner plusieurs réponses)

- Services consultatifs ()
- Etude de faisabilité de projet ()
- Formation ()
- Services d'Informations ()

6. Quand avez-vous commencé à recevoir cette assistance ?

.....

7. Quels services spécifiques vous ont été offerts ? Ont-ils été mis en oeuvre et de quelle façon ont-ils affecté votre entreprise ?

Mise en oeuvre

<u>Assistance/ Recommanda- tion</u>	<u>Date</u>	<u>Totale</u>	<u>Partielle</u>	<u>Non Mise en oeuvre</u>	<u>Description des effets</u>	<u>Effets sur le Fonctionnement</u>		
						<u>Faibles</u>	<u>Modérés</u>	<u>Consi- dérables</u>
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Au cas où une assistance ou recommandation n'avait pas été entièrement mise en oeuvre, expliquez pourquoi ?

.....

III. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Par les questions suivantes, nous aimerions mesurer les effets spécifiques de notre programme sur le fonctionnement de votre entreprise.

Note à l'intention de l'interviewer

La question révèle les indicateurs de performance de l'entreprise. Il est possible que le répondant ne soit pas en mesure de donner des valeurs ou des réponses absolues, mais l'interviewer peut obtenir des indices par le biais de questions approfondies.

Les indicateurs de performance négative de même que les réponses indirectes doivent aussi être notés.

Exemple : Le représentant peut ne pas avoir augmenté le nombre de ses employés permanents, mais peut avoir augmenté le nombre moyen de ses employés en recrutant plus de temporaires pendant la haute saison.

A. Statut de fonctionnement

Capitaux totaux (P) Capacité de l'Usine

Nombre d'Employés :

Permanents	Nombre d'Employés
	Moyen par an (y compris
	les temporaires

Ventes en 1980

P

Volume

Bénéfices nets en 1980

B. Performance

1. Croissance

Depuis le début de l'assistance

- Combien d'employés supplémentaires avez-vous recruté ?
- Combien d'investissements supplémentaires avez-vous effectué pour l'entreprise (actions ordinaires et prêts) ?
- Combien de lignes de produit, le cas échéant, avez-vous ajouté à vos lignes antérieures

- d) Combien d'espace avez-vous rajouté à votre espace initial (pourcentage par rapport à l'espace occupé à l'origine) ?
.....
- e) Combien d'investissements supplémentaires avez-vous effectué pour les équipements (pourcentage par rapport à l'équipement original) ?
.....
- f) De combien vos ventes ont augmenté (par rapport aux ventes avant le début de l'Assistance) ?
.....

2. Rentabilité

- a) De combien vos bénéfices ont augmenté (par rapport aux bénéfices avant le début de l'Assistance) ?
.....

3. Rapports

- a) Pensez-vous qu'en raison de l'assistance il y a eu une amélioration dans la gestion et/ou la capacité de la main d'oeuvre dans votre entreprise ?

() Oui

() Non

- b) Combien de nouveaux systèmes, le cas échéant, avez-vous établi par suite de l'assistance (e.g. comptabilité, inventaire, achat, etc...) :
.....

IV. EVALUATION GLOBALE DES PROGRAMMES

1. En dehors du service de vulgarisation, avez-vous sollicité ou profité de l'assistance d'autres organisations ?

() Oui () Non

2. Quelles organisations ?

.....
.....
.....
.....

3. Quel type d'assistance vous-ont elles offert ?

.....
.....
.....
.....

4. Quel autre type d'assistance aimeriez-vous recevoir de notre organisation ?

.....
.....
.....
.....

5. Avez-vous recommandé notre organisation à un quelconque de vos amis ?

() Oui () Non

6. A votre avis, comment les services de l'organisation ont influencé la situation actuelle de votre entreprise ?

Légèrement () Modérément () Beaucoup ()

7. Comment qualifiez-vous les services offerts par l'organisation ?

Mauvais () Satisfaisants () Excellente ()

FORMULAIRE D'ENQUETE SUR LES CLIENTS

(Clients non assistés)

ANTECEDENTS DES CHEFS D'ENTREPRISE

Nom de l'Entreprise

Adresse
.....

Emplacement Urbain (-) Rural () Date

Taille Petite () Moyenne ()

Bonjour/(Bonsoir). Nous sommes des Représentants du Bureau des Services de vulgarisation industrielle de votre région. Notre Bureau offre des services sélectionnés aux chefs des petites et moyennes entreprises tels que vous et parmi ces services figurent les conseils en gestion, l'assistance dans la conception des produits et emballage ainsi que dans la commercialisation.

Nous menons une enquête sur les chefs d'entreprise non contactés pour évaluer l'image dont notre organisation jouit à leur niveau afin de pouvoir améliorer nos services.

Pouvons-nous vous interviewer ? (Si oui, remplissez le questionnaire).

A. Profil de l'Entreprise

1. Propriété

Propriété unique () Association () Société enregistrée

2. Directeur

3. Date de création

4. Nature de l'Entreprise

B. Connaissance de l'existence des services de l'Organisation

1. Etes-vous au courant des services offerts par l'organisation ?

Oui () Non ()

2. Si non, poursuivez avec la question C_c

Si oui,

a) Quels sont, à votre connaissance, les services offerts ?

.....
.....
.....

b) Comment avez-vous eu connaissance des services ?

* Par contact d'un vulgarisateur ()

* Par le biais d'une assistance industrielle ()

* Par le biais de la Banque ()

* Par le biais des collègues ou associations d'entreprise ()

* Autres () Spécifiez

c) Ou avez-vous entendu parler pour la première fois des services offerts ?

.....
.....

C. Image de l'Organisation

C_a Impression des chefs d'entreprise

1. Pensez vous que l'Organisation puisse vous être de quelque secours ?

Oui () Non ()

Si non, poursuivez avec la question C_b

Si vous ne savez pas, poursuivez avec la question 2

2. Pourquoi ne profitez-vous pas des services offerts ? (Déterminez des obstacles à des rapports clients-organisation positifs, ex : accessibilité, impression de services payants, insuffisance d'informations, etc... poursuivez avec la question C_c,

.....
.....
.....
.....

C_b Facteurs entraînant

une impression négative

Qu'est-ce qui vous amène à penser que l'organisation ne peut pas vous aider ? (Déterminer les impressions du chef d'entreprise sur la crédibilité de l'organisation quant à la satisfaction de ses besoins, impression créée par d'autres parties, ex : amis, association, etc...

.....
.....
.....
.....

C_c Réceptivité aux appels

des vulgarisateurs

Accepteriez-vous de vous entretenir avec des agents de l'organisation sur la nature des services qu'ils offrent et la façon dont ils pourraient vous aider dans le fonctionnement de votre entreprise ?

Si oui, poursuivez avec la question C_d

Si non, poursuivez avec la question D

C_d Besoins des clients potentiels

Dans quels aspects de vos opérations pensez-vous avoir le plus besoin d'assistance ? (ex : commercialisation, finances, etc.). Citez des cas spécifiques, si possible).

.....
.....
.....
.....

D. Performance du client

(Dans les 5 années passées ; ou depuis le début de son fonctionnement, selon la date la plus récente).

1. <u>Croissance</u>	% <u>Croissance</u>
a) Nombre d'employés
b) Espace occupé
c) Nombre d'Equipements Principaux
d) Nombre de lignes de produits
e) Ventes
f) Rentabilité (rendement de l'investissement ou bénéfices)

2. Amélioration de la gestion

Systèmes de gestion établis

.....
.....
.....
.....

% accroissement

3. Rapports

Nouveaux contacts établis (ex : banques, circuits de commercialisation, sources de technologies, etc..)

<u>Année</u>	<u>Nom de l'Opération</u>	<u>Nature des Rapports</u>
.....
.....
.....
.....
		% accroissement
	